



Institutionen för Ekonomi
Industriell ekonomi
Kandidatuppsats, 10 poäng
Vårterminen 2004

Ledarskap på låga nivåer inom sjuk- och äldre vården

Hur upplever medarbetarna sin ledares agerande och beteende?

Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Författare:
Marie Nilsson
Sabina Vendel

Förord

Efter tio veckor så är vi färdiga med vår kandidatuppsats i industriell ekonomi.

Kandidatuppsatsen genomfördes under vårterminen 2004.

Det har varit tio jobbiga men väldigt roliga och givande veckor.

I början av vårt examensarbete så visste vi exakt vad vi skulle göra och vad vi ville göra men efterhand så blev det inte lika självklart längre.

Det har varit veckor med både med- och motgångar.

De sista två veckorna av examensarbetet har varit väldigt intensiva.

Vi vill tacka alla snälla intervjupersoner som har velat ställa upp på våra intervjuer.

Utan er så hade vårt examensarbete inte blivit möjligt att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Leif Holmberg som har hjälpt oss under denna tiden.

Vi hoppas att vårt examensarbete blir en trevlig läsning.

Marie Nilsson

Sabina Vendel

Sammanfattning

I dagens samhälle möter vi ständigt ledares behov av att öka sin kompetens när det gäller att hantera kritiska situationer inom den offentliga sektorn.

Bristande kompetens hos ledarna drabbar inte bara dem själva utan även medarbetarna.

Många uttalar sig om att det bristfälliga ledarskapet i den offentliga sektorn ger upphov till rekryteringssvårigheter, hög sjukfrånvaro, ineffektivitet, kvalitetsproblem, resursbrist och brist på kompetens.

Även forskningsartiklar visar att det är högre sjukfrånvaro pga. dåliga ledare och det illustreras dagligen i dagspress och nyhetsförmedlingar.

I vår kultur saknar vi metoder att hantera problemet med dåligt ledarskap.

Det normala är att det inte hanteras alls. Det är bara i undantagsfall som något görs åt det dåliga ledarskapet.

I vårt arbete har vi belyst hur medarbetarna upplever sin ledare och hur medarbetarna ser på sin ledare när ledaren ska fatta beslut om problem och konflikter som kan uppstå när organisationen utsätts för en kritisk situation.

För att veta hur medarbetarna uppfattar sin ledare har vi gått in på viktiga faktorer som hur ledaren informerar sina medarbetare och hur medarbetarna uppfattar sin ledares kompetens och personliga egenskaper.

Utifrån detta försökte vi sedan avgöra vilken ledarstil ledaren utövar och om ledaren utövar ett gott eller dåligt ledarskap.

För att kunna utreda hur medarbetarna ser på sin ledare har vi gjort sex personintervjuer inom sjuk- och äldreården.

Utifrån medarbetarnas tolkningar om sin ledare gjorde vi sedan vår tolkning av materialet vi fått från intervjupersonerna.

I vår slutsats så har vi bland annat kommit fram till att det är vanligt att ledare går direkt från golvet till ledare utan vare sig utbildning, kompetens eller erfarenhet av ledarskap.

Ett problem som ledarna har är att de har svårt att skilja på om de är ledare eller medarbetare. Informationen är bristfällig på många arbetsplatser. Om ledarna inte kan eller vill informera så tappar medarbetarna snabbt förtroende för sin ledare. En annan orsak till att medarbetarna inte har förtroende för sin ledare beror på att medarbetarna ser sin ledare som kompis istället för en ledare.

Abstract

In our composition have we elucidated how the colleagues experience their leader and how the colleagues look at their leader when it comes to making a decision of problems and conflicts which can arise when the organisation is exposed to a critical situation. To get to know how the colleagues experience their leader we have taken up important factors like how the leader inform her/his staff, how the colleagues experience their leaders competences' and personal qualities. From these factors we tried to decide which leaderstyle the leader practises and if the leaders practise a good or a bad leadership.

To analyse how the colleagues look at their leader we have done six personal interviews. From the colleagues' version of their leader we did our version of the data we got from the interviews. One problem that the leaders have is that they have hard to separate if they are a leader or a colleague. The information is bad on many workplaces. If the leaders not can or want to inform the staff, the colleagues loose their trust in their leader. Another explanation regarding the fact that the colleagues do not trust their leader is that the colleagues look at their leader as a friend instead of a leader.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
--------------------------	----------

1.1	Bakgrund	7
1.2	Problem	8
1.2.1	Problembakgrund	8
1.2.2	Problemdiskussion	8
1.2.3	Problemformulering	9
1.3	Syfte	9
1.4	Avgränsningar	9
2.	Metod	10
2.1	Bakgrund	10
2.2	Sekundärdata	10
2.3	Primärdata	10
2.3.1	Angreppssätt	11
2.3.2	Kvalitativ intervju	11
2.4	Validitet och reliabilitet	13
2.4.1	Källkritik	13
2.5	Analys	14
2.6	Slutsats	14
2.7	Intervjupersonernas beteende under intervjun	15
3.	Teori	16
3.1	Teoridiskussion	16
3.2	Underställd personal eller medarbetare	17
3.3	Olika syn på ledningsarbete	17
3.3.1	Ledarstilar	17
3.3.1.1	Den auktoritära ledaren	18
3.3.1.2	Den demokratiska ledaren	18
3.3.1.3	Låt-gå-ledaren	19
3.3.1.4	Situationsanpassat ledarskap	19
3.4	Menings- och ordningsskapande beteende	20
3.5	Vi och de andra	20
3.6	Goda och dåliga ledare	21
3.7	Kritiska situationer	23
4.	Empiri	25
4.1	Introduktion	25
4.2	Sammanställning av intervjuerna	25
4.2.1	Intervju ett	25
4.2.2	Intervju två	31
4.2.3	Intervju tre	37
4.2.4	Intervju fyra	43
4.2.5	Intervju fem	49
4.2.6	Intervju sex	54
5.	Analys	59

5.1	Analys av intervju ett	61
5.2	Analys av intervju två	63
5.3	Analys av intervju tre	65
5.4	Analys av intervju fyra	67
5.5	Analys av intervju fem	69
5.6	Analys av intervju sex	71
6.	Slutsatser och egna reflektioner	74
6.1	Förslag till vidare studier	74
7.	Källförteckning	75
7.1	Publicerade källor	75
7.2	Muntliga källor	75
7.3	Elektroniska källor	76
7.4	Affärsdata	76

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjumall/Praktikfall

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle möter vi ständigt ledares behov av att öka sin kompetens när det gäller att hantera kritiska situationer.

I förändringsarbete är många människor i en organisation inblandade. Det är inte bara ledarna, utan även medarbetarna, som får brottas med de konsekvenser som följer (Lind Nilsson 2001, s.13-14).

1990-talet har präglats av omfattande avveckling, inte minst i offentliga organisationer. Avvecklingen har inneburit en ny situation för politiker, ledare och medarbetare inom såväl kommuner och landsting som statliga verk.

Allt detta i syfte att medvetandegöra ekonomiskt tänkande och uppnå ett effektivt resursutnyttjande. Detta medför kritiska situationer (Lind Nilsson 2001, s.24).

En anledning till att ledarskapet i offentlig sektor har fått stor betydelse är att den offentliga sektorn har fått en krisstämpel, och i situationer av kris efterfrågas alltid någon form av vägledning dvs. en efterfråga på ett starkt eller tydligt ledarskap (Holmberg och Henning 2003, s.8).

Många uttalar sig om att det bristfälliga ledarskapet i den offentliga sektorn ger upphov till rekryteringssvårigheter, hög sjukfrånvaro, ineffektivitet, kvalitetsproblem, resursbrist och brist på kompetens (Holmberg och Henning 2003, s.7).

Ledarskap kan belysas från ägar-, lednings-, kund-, system-, och medarbetarperspektiv. Från varje ny utsiktspunkt framkommer iakttagelser och observationer, som inte syns lika tydligt från andra håll. Skillnaderna mellan vad man ser och uppfattar kan vara betydande (Olsson 2001, s.11).

Detta är ett arbete om hur medarbetarna upplever sin ledares agerande och beteende. Beskrivningen av ledarskapet är gjord ur ett medarbetarperspektiv. Medarbetarnas ledare arbetar på en låg ledarposition, den allra lägsta nivån som en ledare kan ha.

1.2 Problem

1.2.1 Problembakgrund

Ledarskap i offentliga organisationer är förenade med betydande konflikter och oklar rollfördelning (Holmberg och Henning 2003, s.13).

Det finns en utbredd uppfattning om att ledarskapet i den offentliga sektorn är bristfällig. Problemets allvar illustreras dagligen i dagspress och nyhetsförmedlingar. Många av de problem som har identifierats inom den offentliga sektorn under de senaste åren anses hänga samman med brist på ledarskap och bristande ledarskap (Holmberg och Henning 2003, s.7-8).

Dåliga ledare och dåligt fungerande organisationer är orsaken till förfärligt mycket ohälsa, men det är som om vi inte vill eller förmår att ta detta på allvar. Det finns också medarbetare som har turen att få arbeta med väl fungerande ledare (Olsson 2002, s.9-10).

I många organisationer där kraven på verksamhetens effektivitet är låg ställer ledningen inte krav på professionellt ledarskap. Det är inte det som avgör om en person skall få ett ledarjobb. Det är andra meriter som specialkompetens eller personkemi. Någon i ledarens närhet kanske känner personen (Olsson 2001, s.91).

Det finns olika sätt att vara ledare på. Det finns en mängd schablonbilder som karaktäriserar olika sätt att vara ledare. Vilken ledarstil som är bäst är svårt att säga (www.varmland.ungaornar.se).

1.2.2 Problemdiskussion

Mot denna bakgrund ligger det nära till hands för oss att reflektera över hur medarbetarna upplever sin ledares agerande och beteende och hur medarbetarna ser på sin ledare när ledaren ska fatta beslut om problem och konflikter som kan uppstå när organisationen utsätts för en kritisk situation.

För att få en uppfattning om hur medarbetarna ser på sin ledare kommer vi att gå in på viktiga faktorer som hur ledaren informerar sina medarbetare och hur medarbetarna uppfattar ledarens kompetens och personliga egenskaper. Utifrån detta skall vi sedan avgöra vilken ledarstil ledaren utövar och om ledaren utövar ett gott eller dåligt ledarskap.

1.2.3 Problemformulering

Hur ser medarbetarna inom sjuk- och äldreården på sin ledare när ledaren ska fatta beslut om problem och konflikter som kan uppstå när organisationen hamnar i en kritisk situation?

Vad säger detta om ledaren och hur förhåller det sig till de olika teorierna som vi kommer att ta upp?

Hur upplever medarbetarna sin ledares agerande och beteende och upplever medarbetarna sin ledare som en god eller dålig ledare?

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att få en ökad förståelse av hur medarbetaren upplever sin ledares förmåga att hantera olika problem och konflikter när det uppstår en kritisk situation.

Syftet är också att vi skall se hur medarbetarna upplever sin ledares agerande och beteende och om de upplever sin ledare som en god eller dålig ledare.

Vi skall även få en uppfattning om vilken ledarstil ledaren utövar.

1.4 Avgränsningar

I detta arbete utgår vi ifrån medarbetarnas perspektiv på sin ledares ledarskap.

Vi har begränsat oss till att göra vår undersökning inom den offentliga sektorn då vi finner detta intressant och att det är något som berör alla på ett eller annat sätt.

Vidare har vi avgränsat oss till att göra sex personintervjuer på personer som arbetar inom sjuk- och äldreården i södra Sverige.

2. Metod

2.1 Bakgrund

Under hösten 2003 började vi fundera över vilket ämne vi skulle kunna tänkas skriva om. Vi var båda överens om att vi ville skriva om ämnet ledarskap. Intresset för ledarskap har kommit efter vi har läst en kurs som heter organisationsteori. Efter vi hade pratat med vår handledare Leif Holmberg våren 2004 kom vi fram till att vi var tvungna att avgränsa oss då det finns ofantligt många teorier om ledarskap. Efter att vi hade diskuterat med Leif Holmberg bestämde vi oss för att undersöka en ledares förmåga att hantera problem och konflikter om det uppstår kritiska situationer, undersökningen skulle göras ur medarbetarnas perspektiv.

Efterhand som arbetet fortgick dök det upp flera saker som vi ville undersöka och som var relevanta att ta upp i arbetet.

2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som har samlats in av andra personer, forskare, institutioner (Andersen 1998, s.150).

Genom insamling av sekundärdata har vi fått kunskaper inom området vi skall studera. Vi har förberett oss genom att läsa in oss på ämnet och tittat igenom material från kursen organisationsteori.

Vi har använt oss av affärsdata, Internet, teorier och tidigare kurslitteratur som har behandlat ämnet.

För att få tag i information inom vårt ämne sökte vi på Kristianstad Högskolas bibliotek databas. Vi hittade dock inte så många lämpliga artiklar. Vi sökte även information på Bromölla bibliotek men där var resultatet magert.

2.3 Primärdata

Om forskaren själv (eller hans medhjälpare) har samlat in data till en aktuell undersökning, kallas dessa för primärdata (Andersen 1998, s.150).

Den primärdata som finns i vårt arbete kommer ifrån sex personintervjuer, gjorda på medarbetare inom sjuk- och äldreården. Vi valde att intervjua släktingar och vänner som vi känner.

2.3.1 Angreppssätt

För att kunna utreda hur medarbetarna ser på sin ledare valde vi att göra sex personintervjuer, till vår hjälp under intervjuerna hade vi en intervjumall (se bilaga 1).

En del av frågorna vi ställde var baserade på fem olika praktikfall som bygger på kritiska situationer. Praktikfallen är typiska fall som kan uppkomma på en arbetsplats. Intervjupersonen fick läsa igenom praktikfallen och sedan diskuterade vi tillsammans runt dessa.

Valet av praktikfall var inte helt enkelt.

Till vår hjälp att hitta lämpliga praktikfall läste vi igenom böckerna ”Praktikfall för chefer” och ”Ledarskap i kris, kaos och omställning”.

Vi ville ha praktikfall som var relativt vanliga och som kan uppkomma på en arbetsplats inom sjuk- och äldreården.

Efter vi hade gått igenom böckerna och olika praktikfall som fanns i böckerna så valde vi att skriva om fem olika praktikfall som vi ansåg vara relevanta och lämpliga till de personer vi skulle intervjua och deras arbetsplats.

Vi skrev ihop de fem praktikfallen efter att vi hade fått idéer från böckerna.

Det blev praktikfall som handlar om besparingar, konflikt mellan anställda och i arbetsgrupp, anställda med personliga svårigheter och arbetsschema.

Besparingar är något som de flesta har varit med om och som är särskilt vanliga i dagens samhälle.

Förändring av arbetsschema är det också många som har varit med om och är ett vanligt inslag på en arbetsplats.

Konflikt mellan anställda och i grupp och anställda med personliga svårigheter kanske inte är lika vanligt som besparingar och förändringar av arbetsschema men kan mycket väl uppkomma på en arbetsplats. De praktikfallen är kanske lite av Extremsituationer men inte till den graden att de är helt ovanliga på en arbetsplats inom sjuk- och äldreården.

Det visade ju sig sedan genom intervjuerna att alla praktikfallen inte var helt ovanliga då vissa intervjupersoner hade varit med om det på sin arbetsplats.

Vi ville kunna skapa oss en så klar bild som möjligt av hur medarbetarna upplever sin ledare, för att kunna skapa detta krävs en diskussion kring ämnet. En diskussion där det är viktigt att vi är flexibla och anpassar frågorna efter individen vi intervjuar.

Stor vikt lades på att få klart för oss vad intervjupersonerna tyckte och varför de tyckte så.

Utifrån medarbetarnas tolkningar av sin ledare gjorde vi sedan vår tolkning av materialet vi har fått från intervjuerna.

2.3.2 Kvalitativ intervju

En kvalitativ intervju används ofta för att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet (Andersen 1998, s.161).

En kvalitativ intervju är en frågeteknik som är ostrukturerad och utan fasta svars-kategorier. Intervjun är som ett samtal, som styrs så lite som möjligt (Andersen 1998, s.161).

Valet av kvalitativa intervjuer var självklart eftersom vi ville få en chans att skapa ökad förståelse i svaren. En kvantitativ intervju hade inte gett något resultat, vi hade inte fått ut något av en kvantitativ undersökning.

Vid intervjuerna använde vi oss av en intervjumall, frågorna var öppna då vi ville föra en diskussion.

Vid utformningen av intervjumallen utgick vi ifrån vår problemformulering.

Problemformuleringen styrde hela tiden vilka frågor vi skulle ställa.

Vi försökte genomföra alla intervjuer hemma hos intervjupersonen vid en lämplig tidpunkt då vi kunde sitta ostört.

Vi ringde upp de sex intervjupersonerna och frågade om de var villiga att ställa upp på en intervju. En del av dem var först var skeptiska till intervjun. När vi förklarade att frågorna var baserade på fem praktikfall, och gav ett exempel på ett praktikfall så blev de mer positiva till intervjun. Det slutade med att alla var villiga att ställa upp.

Intervjuperson två och intervjuperson sex arbetar på samma arbetsplats.

Det första vi gjorde innan vi började intervjun var att presentera oss.

Därefter garanterade vi intervjupersonerna anonymitet.

Sedan förklarade vi vart diskussionen skulle leda och vad vi hoppades få veta av vederbörande.

Intervjuerna genomfördes under en veckas tid och registrerades med en bandspelare och egna grundliga anteckningar.

Under intervjuerna var vi tvungna att vara koncentrerade för att kunna följa intervjupersonernas kroppsspråk och för att kunna ställa följdfrågor.

Medarbetarnas tolkningar av sin ledare är förknippade med mycket osäkerhet pga. att medarbetarna kan måla upp en falsk bild av sin ledare.

Efter intervjuerna gick vi igenom våra anteckningar och sammanställde intervjun, detta för att man minns bäst genast efter intervjun och man kommer ihåg helheten mycket bättre (Andersen och Schwencke 1998, s.98). Var det något som vi hade missat eller glömt skriva ner så tog vi åter kontakt med intervjupersonerna.

Majoriteten av intervjupersonerna tyckte att det var känsligt att prata om sin ledare och var skeptiska till att vi skulle spela in intervjun med en bandspelare. Överlag så upplevde intervjupersonerna att det var svåra frågor.

En del av intervjupersonerna svarade väldigt uttömmande medan vissa bara sa enstaka ord.

Från början hade vi även tänkt intervjua intervjupersonernas ledare, men då intervjupersonerna var ovilliga att säga vad deras ledare hette och hur vi kunde få tag på dem, så blev vi tvungna att ställa in detta.

Intervjupersonerna tyckte att det var för känsligt och obehagligt om vi skulle ha gått till deras ledare och gjort en intervju, de trodde att det skulle komma fram vad de hade sagt om sin ledare.

Vi tycker att det var synd att vi inte kunde göra någon intervju med ledarna, det hade då blivit en extra knorr på arbetet.

2.4 Validitet och reliabilitet

Man definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det skall mäta (Eriksson och Wiedersheim-Paul 1999, s.38).

Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument. Reliabilitet innebär att ett mätinstrument skall ge tillförlitliga och stabila utslag. Det är uppenbart att reliabiliteten är ett stort problem i tolkande utredningar (Eriksson och Wiedersheim-Paul 1999, s.40).

Ett mätfel som kan uppstå är intervjuareffekter, det innebär att det mellan intervjuare och intervjuad uppstår någon form av samspel och detta kan ge utslag i resultaten på ett inte önskvärt sätt (Eriksson och Wiedersheim-Paul 1999, s.159).

2.4.1 Källkritik

Det är viktigt att ha en värderande hållning till den information man tar emot. Generellt kan man säga att man alltid bör iaktta en sund skepticism gentemot de upplysningar man får. Det är alltid nyttigt att inhämta information från flera källor, som representerar olika synpunkter, för att få god belysning av en fråga (Andersen och Schwencke 1998, s.92).

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta dvs. om den är valid, om den är väsentlig för frågeställningen dvs. om den har relevans och om den är fri från systematiska felvariationer dvs. om den är reliabel (Eriksson och Wiedersheim-Paul 1999, s.151).

Intervjuerna vi gjorde spelades in med bandspelare, detta innebär att väldigt lite information från samtalen har fallit bort.

En svaghet är att vi inte har någon utbildning eller erfarenhet i intervjuteknik. Detta har gjort att vi har upptäckt att vi ibland har ställt en del ledande frågor, men inte till den mån att intervjupersonen har ändrat sitt svar. Vi reserverar oss för eventuella faktafel i arbetet som kan ha uppkommit pga. missförstånd och/eller felaktig tolkning av data.

Personerna vi intervjuade har fått granska och komma med synpunkter på det färdigställda intervjumaterialet, detta för att försäkra oss om att vi inte har skrivit något felaktigt. Vi är medvetna om att intervjupersonerna kan överdriva på ett eller annat håll när det gäller deras ledare.

En del av det material vi har hittat på Internet kan ha till syfte att marknadsföra eller öka intresset för något. Detta är vi helt medvetna om.

Vi använde oss av en hel del litteratur och många av dessa böcker var väldigt lika. En del böcker kritiserade en del ledarstilar väldigt mycket, man fick uppfattningen att de ledarstilarna inte var bra i någon situation alls. De författarna hade redan från början en bestämd åsikt om vad som skildrade en bra ledare.

Vi har en känsla av att vi har samlat på oss för mycket böcker då det blev så mycket fakta på en gång. Vi visste inte riktigt hur vi skulle hantera detta och vad som var relevant att ta med i teoriavsnittet.

2.5 Analys

Vi började redan i de tidiga faserna av examensarbetet med att analysera inne i våra huvuden.

Analyserna är inte något som du skall reflektera över först när du samlat in dina data (Andersen 1998, s.179).

När alla teorier och intervjuer var färdiga började vi att skriva ner våra analyser. Vi analyserade varje intervju för sig. Med hjälp av det material vi har fått från intervjuerna så drog vi paralleller till teorierna vi har skrivit om.

Vi försökte förklara hur ledaren fattar beslut om problem och konflikter när det uppstår en kritisk situation och om medarbetarna upplever sin ledare som en god eller dålig ledare. Vi analyserade även om hur länge medarbetarna har arbetat på sin arbetsplats och hur länge ledaren hade varit ledare, och om det hade någon inverkan på svaren vi fick från medarbetarna.

Vår analys byggde på de intryck och svar som vi fick från våra intervjupersoner och från de teorier vi studerade.

2.6 Slutsats

Svar är de slutsatser vi drar av analysen vi genomfört. Svaren är med andra ord ett resultat av hela processen och omfattar både problemformulering, teori, empiri, analyser och tolkningar (Andersen 1998, s.29).

Vi drog en generell slutsats som baseras på den analys som tidigare har gjorts i arbetet. Målet med slutsatsen var att visa vad vi har kommit fram till under arbetets gång och tolka resultatet som gjorts i analysen.

Vi försökte anpassa slutsatserna så att de kan vara generella och användbara för läsaren.

2.7 Intervjupersonernas beteende under intervjun

Under intervjun så var Sara avslappnad och lugn.

Sara pratade öppet om sakerna vi frågade henne om, det var en mycket givande intervju. Sara verkade trivas som intervjuperson och hade inga problem med att bli inspelad.

Lisa var från början lite osäker och tveksam till att ställa upp på en intervju.

Lisa verkade tycka det var jobbigt att bli intervjuad och hon tyckte det var ännu jobbigare att bli inspelad på band.

Hon gav korta svar på varje fråga vi ställde, svaren var inte uttömmande så vi var tvungna att ställa många följdfrågor.

Anna var inte nervös under intervjun utan verkade trivas som intervjuperson.

Hon tyckte dock att det var svåra frågor och de frågor som hon upplevde som extra svåra så svarade hon otydligt.

Vi fick intrycket att hon var ärlig under intervjun och att hon svarade så gott hon kunde.

Olle svarade bra och uttömmande på våra frågor, detta trots att han bara arbetat i tio månader på arbetsplatsen.

Olle var öppen och verkade svara sanningsenligt.

Han verkade tycka att det var roligt att få berätta om sin arbetsplats och sin arbetssituation.

Samtidigt var Olle stressad och tittade flera gånger på klockan.

Från början var Tina negativt inställd till intervjun. Vi tror inte att Tina har sagt vad hon egentligen tycker och tänker då hon är rädd för att intervjun skall komma till andras kännedom.

Tina tyckte det var obehagligt att bli intervjuad och särskilt att bli inspelad.

Maja svarade kort och inte särskilt uttömmande.

Vi upplevde att Maja inte ville genomföra intervjun egentligen.

Maja verkade inte förstå vad vi ville ha ut av våra frågor och det verkade inte som att hon tog intervjun riktigt på allvar.

3. Teori

3.1 Teoridiskussion

De teorier som vi kommer att ta upp har vi valt för att fördjupa förståelsen för våra resultat.

För att förstå hur olika ledare agerar har vi valt att presentera ett antal olika teorier som beskriver de olika ledarstilar som finns.

Vi har i teoriavsnittet valt att beskriva tre ”traditionella” ledarstilar som finns.

Sedan har vi beskrivit en fjärde teori som är en blandning mellan de tre ”traditionella” ledarstilarna. Det är en ledarstil som beror på vilken situation man befinner sig i.

Vi kommer att presentera vad som kännetecknar en god och dålig ledare.

Vi har även valt att presentera teorier om hur ledaren hanterar kritiska situationer.

Vi kommer att använda oss av begreppet ledare.

Ledare kan i praktiken betyda samma sak som chef. Dock indikerar ordet att det handlar om en person som leder andra människor (Olsson 2001, s.190).

3.2 Underställd personal eller medarbetare

I dagens kunskapsinriktade samhälle är det människan och tänkandet som står i centrum.

Människorna i organisationen och den kunskap och den kompetens som de har, betraktas som företagets viktigaste resurs.

Man betraktar den anställda personalen i kunskapssamhället som självständiga individer med egna kunskaper, erfarenheter och med förmågan att lösa problem.

Man har övergått från att tala om arbetskraft eller underställd personal till att prata om medarbetare.

Medarbetarnas känsla av delaktighet och tillhörighet anses vara en stark drivkraft.

Ledningsarbetet bygger främst på att motivera medarbetarna och ta tillvara deras kunskaper och färdigheter (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 3).

3.3 Olika syn på ledningsarbete

Synen på ledningsarbete har förändrats.

Intresset för ledningsarbete flyttades från personlighetsdrag till hur personer betar sig och bemöter situationer som de står inför. I teorin om ledarstilar skiljer man mellan olika sätt att leda.

När det gäller ledarstil kan man också skilja mellan sådan ledning som fokuseras på uppgiften och måluppfyllelse, och sådan ledning som fokuseras på medarbetarnas trivsel och motivation.

Intresset för de personliga egenskaperna som kännetecknar ett bra ledningsarbete är stort.

Med åren har man emellertid också alltmer betonat den faktiska situationens betydelse.

Att leda en hierarkisk organisation ställer andra krav än att styra en projektgrupp eller vara ansvarig för ett nätverk.

Krissituationer ställer andra krav på förändringar än vad som gäller när organisationen expanderar.

Det tänkta idealet är att varje ledare skall möta varje medarbetare på ett individuellt anpassat sätt (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 3).

3.3.1 Ledarstilar

Det finns många olika teorier om ledarstilar. Vi kommer att beskriva fyra olika ledarstilar. Det finns tre huvudtyper av ledarstilar, det är:

- Den auktoritära ledaren
- Den demokratiska ledaren
- Låt-gå-ledaren

Den fjärde ledarstilen som vi skall beskriva är en blandning mellan de olika ledarstilarna, det är:

- Situationsanpassat ledarskap

3.3.1.1 Den auktoritära ledaren

Den auktoritära ledaren bygger sitt ledarskap på att hon/han är den som vet bäst och tycker att hon/han är maktfullkomlig. Den auktoritära ledaren pekar med en bestämd uppfattning ut riktlinjer för de andra.

Den auktoritära ledaren baserar sin makt på att de har en position i företaget där de kan styra och ställa. Hon/han är dominerande, styr genom order och direktiv.

Ledaren fattar beslut efter sina egna uppfattningar utan att bli påverkad av någon annan.

Ledaren kan lyssna på andras uppfattningar men hon/han har egentligen redan bestämt sig för ett beslut. Medarbetarna har mycket svårt att påverka sin ledare.

Den auktoritära ledningsprocessen skapar en viss säkerhet. Ledaren tar på sig ansvaret och fattar besluten. Men det kan uppstå kritiska situationer, t.ex. om ledaren är frånvarande av olika skäl. Man kan också av olika skäl tvingas vänta på ledarens avgörande. Detta skapar osäkerhet, bl a för att medarbetarna inte själva har lärt sig att fatta beslut. Den auktoritära ledarstilen skapar stort personligt beroende av ledaren, eftersom alla frågor måste gå genom henne/honom (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 1999, s.214-215, www.varmland.ungaornar.se, www.tarni.com).

3.3.1.2 Den demokratiska ledaren

Den demokratiska ledaren försöker involvera alla medarbetare i arbetet men är ändå den som är spindeln i nätet dvs. den som håller ihop gruppen. Hon/han uppfattar sig som en del av gruppen. Den demokratiska ledaren anser att alla strävar mot samma mål och att hon/han aldrig skulle kunna uppnå dem utan medarbetarnas hjälp.

En demokratisk ledare ger mer frihet och chans till mer ansvarstagande för medarbetarna.

Besluten tas efter att den demokratiska ledaren har tagit reda på vad hennes/hans medarbetare har för åsikter. Detta gör att beslutsprocessen går långsammare eftersom alla frågor måste bli genomdiskuterade först.

Medarbetare som leds av en demokratisk ledare har störst chans att vara självständiga, driftiga och initiativrika på samma gång.

Den demokratiska ledningsprocessen är präglad av en viss osäkerhet, t.ex. när det gäller rollfördelning och beslutsresultat. Obalans kan uppstå vid konflikter, t.ex. om mål, rollfördelning och uppfattningar i sak. Då blir ledarens roll att medla och agera som konfliktlösare (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 1999, s.214-215, www.varmland.ungaornar.se, www.tarni.com).

3.3.1.3 Låt-gå-ledaren

Låt-gå-ledaren utövar egentligen inget riktigt ledarskap, utan det är väldigt otydligt och passivt. Ledaren deltar nästan inte alls i medarbetarnas arbete och har i stort sett inget engagemang alls. Medarbetarna får själva bestämma reglerna utan att ledaren lägger sig i eller aktivt försöker påverka innehållet.

Låt-gå-ledaren ger inga synpunkter, varken positiva eller negativa, till medarbetarnas arbete. Ledaren kan inte heller säga ifrån eller fatta några beslut eftersom hon/han inte vågar gå emot sina medarbetare utan gör som de säger. Det är oftast någon av medarbetarna som tar över hennes/hans ledarskap.

Ledaren har en tillbakadragen roll som kan uppfattas som likgiltighet vilket smittar av sig på de övriga medarbetarna.

Konsekvenserna av ett låt-gå-ledarskap är oftast att man får passiva och omotiverade medarbetare. Ledarskapet skapar osäkerhet hos medarbetarna som ofta kommer att känna det som om ”allt flyter” (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 1999, s.214-215, www.varmland.ungaornar.se, www.tarni.com).

3.3.1.4 Situationsanpassat ledarskap

I verkligheten använder de flesta av ledarna olika ledarstilar i olika situationer. De växlar mellan olika ledarstilar beroende på var vi befinner oss. Det är situationen som avgör, samma person kan bete sig på det ena eller andra sättet eller blanda stilar, efter vad som krävs.

Ledarens val av beteende skall utgå från medarbetarnas behov av instruktion och stöd för den specifika arbetsuppgiften.

Situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren anpassar sitt ledarskap till medarbetarnas behov. För att kunna göra detta måste ledaren skaffa sig en god uppfattning om medarbetarnas kompetens och förmåga att klara av sin arbetsuppgift samt den motivation och självförtroende som medarbetarna har inför uppgiften. Ledaren måste förstå medarbetarnas personliga egenskaper.

En ledares förmåga att kunna använda flera olika ledarstilar kallar man för flexibilitet.

Flexibiliteten hos en ledare är avgörande för att ledaren skall kunna leda medarbetarna på ett effektivt sätt. Förmågan att bete sig på olika sätt i olika situationer kräver god självkänedom och insikt i sitt eget känsloliv. Empati, förmågan att leva sig in i en annan människa är också avgörande för hur väl en ledare kan sätta sig in i sina medarbetares olika situationer (www.varmland.ungaornar.se, www.tarni.com, <http://chef.se/chefsakuten/artiklar>).

3.4 Menings- och ordningsskapande beteende

Personer i ledande ställning fattar många beslut, men det handlar oftare om små och snabba beslut än om stora och genomplanerade. De ägnar mycket kraft åt att bygga nätverk. En stor del av deras tid går åt till småprat när de löser akuta problem, tar ställning i konfliktfyllda frågor och ser till att verksamheten hålls igång.

För personer i ledande ställning tenderar det privata och det professionella livet att gå in i varandra.

För den som saknar erfarenhet av personer i ledande ställning kan det vara svårt att förstå sig på vad de gör och varför de gör det.

Ledaren förväntas ta sitt ansvar genom att visa engagemang, förståelse och beslutsamhet.

Genom sina idéer och visioner kan ledaren skapa motivation, samhörighet och entusiasm.

Utgångspunkten är att medarbetarna behöver stöd och uppskattning för att utföra ett bra arbete. Deras arbete skall organiseras så att de känner delaktighet och engagemang.

Eftersom ledarens beteende i olika vardagliga situationer blir till en förebild är det viktigt att ledaren förmår att se både sina egna och andras handlingar som del i ett större sammanhang.

De olika uppgifter som en ledare står inför ställer krav på olika slags kompetens.

Det man i första hand tänker på är kanske professionella, tekniska färdigheter inom det specifika ämnesområdet. Utan detta uppstår inte det förtroende och den tillit som är en förutsättning för att det skall uppfattas som ledarskap.

Det behövs också social kompetens. Med social kompetens menas främst att kunna förstå andra människors situation men också kunna kommunicera, entusiasmera och utveckla samarbete (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 3).

Hur man bör leda är inte bara beroende av vilken faktisk situation man befinner sig i. Synen på vad som utgör bra ledarskap är också beroende på vem som ser på.

Ibland ställs det orealistiska förväntningar på ledaren (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 3).

3.5 Vi och de andra

Förhållandena till arbetskamraterna påverkar i högsta grad arbetsituationen. Umgänget arbetskamrater emellan påverkar stämningen på arbetsplatsen och därmed både den enskildes motivation och arbetstillfredsställelse.

De kan ibland bli så sammansvetsade att medlemmarna i gruppen betraktar sig som klart åtskilda från resten av organisationen och omvärlden. Det visar sig i form av en ”vi-känsla” som definierar gruppen i motsats till ”de andra” som befinner sig därute eller däruppe.

Vi-känslan kan vara bräcklig. Samtidigt som man är beroende av arbetskamraterna för att utföra sina egna arbetsuppgifter så kan man t.ex. konkurrera med dem när det gäller lönehöjningar eller befordringar. Den känslan av samhörighet och solidaritet som uppstår i samband med att man delar arbetsuppgifter och tillhör samma organisation kan därför lätt blandas med avundsjuka – både gentemot de som står utanför arbetsgruppen och de som tillhör den (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 4).

Att bli ledare innebär att man inte längre är ”en i gänget”. Att avancera betyder att man blir en av ”de andra” och så småningom uppfattas man kanske dessutom som en av ”de där uppe” (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 4).

Man har ett nära umgänge med sina arbetskamrater på de flesta arbetsplatser och det påverkar såväl arbetsituationen som synen på arbetet.

Viktigast för umgänget är kanske ändå hur man förhåller sig som individ till de regler som gäller inom gruppen, t.ex. när det gäller vad som anses vara centralt i arbetet och vad som anses som en skäligen arbetsinsats. Gruppen tycker varken om den som arbetar för snabbt eller

för långsamt. Det är också viktigt hur man klarar av att anpassa sig till gruppens eget språk, kulturella normer eller informella aktiviteter.

Den som inte anses passa in kan bli utsatt för olika former av bestraffning. Den vanligaste formen för bestraffning är social utfrysning men ibland förekommer också regelrätt mobbing (Hervé och Holmberg 2004, kapitel 4).

3.6 Goda och dåliga ledare

Det finns många goda ledare som gör ett fantastiskt jobb men det finns också många ledare som inte alls fungerar – i alla fall inte såsom medarbetarna ser det.

Goda ledare är guld värda för medarbetarna. Dåliga ledare skapar ofta så dåliga miljöer att det är en hälsorisk att vistas i dem.

Goda ledare skapar en effektiv, meningsfull miljö där människors kompetens tas till vara och utvecklas, samtidigt som miljön är trivsamt att vistas i. Dåliga ledare åstadkommer motsatsen, vilket i många fall leder till personliga tragedier (Olsson 2001, s.11-12).

Människor som befinner sig i en meningsfull situation är glada, tillitsfulla, motiverade, engagerade och positiva. I en meningsfull situation kommer medarbetarnas bästa sidor fram.

Arbetet ger kraft att leva, att vara kreativ och att vara motiverad.

Det är ledarens ansvar att agera så att miljön upplevs som meningsfull av medarbetarna.

Ledaren skall vara beredd på att göra det som är mest lämpligt för att varje situation skall upplevas som meningsfull (Olsson 2001, s.27).

Exempel på olika medarbetares utsagor om meningslöshet på arbetsplatsen är:

- Det ena beslutet som ledaren fattar motverkar det andra
- Fel åtgärder vidtas så att problem kvarstår eller så att man inte kommer någon vart
- Samma fel eller problem finns kvar år ut och år in
- Helt fel beslut fattas
- Information ges inte om viktiga händelser eller utfall eller om sådant som är av vikt för framgång (Olsson 2001, s.28).

Det är alltid medarbetarna som får ta konsekvenserna av dåligt fungerande ledare.

Medarbetarna märker ganska snabbt om en ledare inte fungerar.

Ledarna spelar en avgörande roll när det gäller att skapa meningsfulla, genomtänkta sammanhang för medarbetarna så att de kan arbeta effektivt (Olsson 2001, s.32).

De dåliga ledarna förmår inte tänka på medarbetarnas välbefinnande och nödvändiga förutsättningar. Det primära för dem är att tillfredsställa egna behov (Olsson 2001, s.34).

En dålig ledare varken kan eller vill skapa rätt förutsättningar för en effektiv och meningsfull verksamhet (Olsson 2001, s.35).

De flesta ledare är beroende av medarbetarnas energi, handlingskraft och ansvarstagande.

Utan det skulle verksamheten avstanna.

Medarbetarna i organisationen känner verksamheten väl och har synpunkter på den.

Om ledaren vill ta vara på den kompetensen och den kraften måste ledaren ägna tid åt att lyssna på vad medarbetarna säger och omsätta det till något konstruktivt, till strategier och aktiviteter som leder till förbättringar. För att kunna göra det måste ledaren sätta sig in i verksamheten, annars förstår man inte vad medarbetarna säger (Olsson 2001, s.42).

De dåliga ledarna upplever ofta utmaningarna som sina egna istället för gruppens och blir så djupt upptagna av utmaningarnas komplexitet att de inte klarar av att engagera sin omgivning i hur problemen skall lösas. För de dåliga ledarna är det alltför komplicerat att ta vara på och utveckla medarbetarnas kompetens.

Kommunikationen med medarbetarna är en process, som de upplever som så besvärlig att de sällan kan få den att fungera utan mycket stora ansträngningar och de anser inte, medvetet eller omedvetet, att det är värt besväret.

De dåliga ledarna klarar inte av att reda ut problemen i verksamheten (Olsson 2001, s.43-44).

Ett vanligt problem är att medarbetarna känner sig oinformerade. De får aldrig besked eller för dem viktig information.

När organisationen har problem brukar informationsflödet avstanna definitivt.

Medarbetarna tappar ganska snabbt förtroende för en ledare som inte kan utveckla de angreppssätt som skall till för att man skall klara utmaningarna och för att man skall kunna utveckla en meningsfull arbetsituation.

Bra ledare lägger ner mycket tid och kraft på att se till att medarbetarna verkligen har en relevant information med hög kvalitet. På det sättet kan ledaren säkra att alla medarbetare kan fatta rätt beslut och att de kan ta rätt initiativ. Detta betyder oerhört mycket för energin och kraften i organisationen (Olsson 2001, s.59-61).

Det finns ledare som inte kan lyssna, som inte tar åt sig eller förstår vikten av det som deras närmaste medarbetare säger.

Det beror ofta på att de tror att de kan mer än medarbetarna. De som tror det har ju ingen anledning att lyssna. En annan orsak kan vara att de har en egen idé som de vill driva igenom oavsett vad medarbetarna tycker.

De kan mycket väl fråga medarbetarna men beslutet är redan färdigt, ledarna har redan tagit ställning och att det är frågan om låtsaslyssnande.

Det finns också ledare som verkligen kan lyssna, men som inte kan eller förmår hantera det de får reda på. Medarbetarnas synpunkter och idéer leder inte till något.

På sikt är det meningslöst att komma med idéer och ge synpunkter till en sådan ledare (Olsson 2001, s.61-62).

Många ledare tror att de inte skall lägga sig i, att det är fult. Andra lägger sin näsa i blöt i allting. Frågan är vad ledaren skall, respektive inte skall, lägga sig i.

Ledaren skall ställa krav, följa upp och titta om medarbetarna har bra angreppssätt och rätt förutsättningar i övrigt för de uppdrag de skall genomföra. Den gode ledaren tittar på hur samarbete och samverkan fungerar. En god ledare lägger sig i ganska mycket, men ger också mycket stöd.

Problem uppstår då ledaren bestämmer vilket angreppssätt som skall användas, utan att lyssna på medarbetarnas synpunkter. Ännu värre blir det om ledaren på förhand bestämt exakt hur uppgiften skall utföras, utan att ha talat om det för medarbetarna.

Ett annat sätt att lägga sig i verksamheten är att vara passiv eller att inte fatta beslut alls.

Medarbetarna får inga besked (Olsson 2001, s.66).

Dåliga ledarbeteende leder till olika reaktioner och beteende hos medarbetarna t.ex.

- Ledsnad
 - Sorg
 - Passivitet
 - Besvikelse
 - Brist på tilltro
 - Ilska
 - Tystnad
 - Otillfredsställelse
 - Ångest
- (Olsson 2001, s.88).

De personer som söker ledarskap tror om sig själva att de kommer att kunna fungera bra som ledare. De dåliga ledarnas kunskap om sin egen brist på förmåga är mycket låg om ens någon. De bryr sig inte om att ta reda på om de fungerar eller inte. Felrekryteringar av ledare beror ofta på att de som rekryterar inte satt sig in i verksamheten och dess utmaningar och behov tillräckligt (Olsson 2001, s.91).

Dåliga ledare känner inget behov av kompetens. Dåliga ledare har helt enkelt inte lust att leverera något till medarbetarna. Många tror att lösningen på problemet med dåliga ledare är att sända dem på utbildning. En förutsättning för att ett utbildningsprogram skall fungera är att ledaren själv känner behov av kompetens (Olsson 2001, s.100).

Glesa möten mellan ledare och medarbetare kan tolkas och förklaras på olika sätt. Det kan vara bevis på stora möjligheter till självständighet och utrymme för egna initiativ.

Förklaringen anknyter då till frånvaro av kontroll och en hög grad av tillit från ledningens sida.

Helt andra förklaringar som formar en annan verklighet är att se det som uttryck för en svag, ointresserad ledning, brist på tydligt ledarskap, brist på feedback och dålig uppföljning (Holmberg och Henning 2003, s.40).

3.7 Kritiska situationer

En kritisk situation är en händelse av vikt, något ovanligt som avviker från det förväntade i både positiv och/eller negativ bemärkelse.

De kritiska situationerna kan uppstå pga. individuella personliga problem eller konflikter mellan människor och grupper i en organisation (Holmberg och Henning 2003, s.113).

Ledarnas reaktioner på kritiska situationer och händelser är av olika slag.

I stort sett har ledarnas reaktioner varit starka och omskakande enligt deras egna uppfattningar.

För några ledare är det emellertid en självklarhet och en nödvändighet att medarbetarna reagerar, det hör till ledarrollen att möta medarbetarnas reaktioner (Holmberg och Henning 2003, s.120).

Ibland har skulden lagts på ledarna för de svårigheter som har uppstått i organisationerna.

Ledarna har ibland upplevt att de varit nära att tappa fotfästet och självförtroendet.

Känslan av att vara ensam med ansvaret har skapat en känsla av handlingsförlamning, men denna känsla har i regel varit kortvarig (Holmberg och Henning 2003, s.120).

Beslut om hur kritiska situationer skall hanteras styrs av ledarens intuition och förnuft. Denna intuition bygger på erfarenhet av och kännedom om den egna organisationen och dess möjligheter samt medarbetarnas kompetens.

Detta förutsätter att det finns ett uppbyggt förtroende mellan medarbetare och ledare.

Ett sådant förtroende bygger på en väl fungerande kommunikation där ledaren vet vad som händer på arbetsplatsen.

Ju större erfarenhet av kritiska situationer, desto större möjlighet att hantera nya situationer i framtiden (Holmberg och Henning 2003, s.121).

Beslut som fattas över huvudet på medarbetare leder oftast till starka reaktioner och motstånd. Inte minst får medarbetare svårt att skilja på sak (vad som skall förändras) och person (ledaren som aktör), vilket lätt leder till beskyllningar (Holmberg och Henning 2003, s.121).

När det gäller de kritiska situationer som berör ledning och medarbetarskap, handlar svårigheterna ofta om spänningar, förtroendekriser och samarbetskonflikter mellan medarbetare, mellan olika ledarnivåer eller i ledningsgrupper (Holmberg och Henning 2003, s.121).

Nya ledare som kommer in i en redan etablerad organisationer med en lång historia kan få uppenbara svårigheter att utveckla ett förtroende för sitt ledarskap – åtminstone till en början. Det kan finnas gammal obearbetad missämja och rädslor som sitter i väggarna, vilket kan skapa mycket förvirring hos den nya ledaren (Holmberg och Henning 2003, s.121).

4. Empiri

4.1 Introduktion

Vår undersökning om hur medarbetarna uppfattar sin ledare har uteslutande bestått utav personintervjuer med sex personer som arbetar inom sjuk- och äldreården.

Vår undersökning kommer att belysa hur medarbetarna upplever sin ledares agerande och beteende och om de har en god eller dålig ledare.

Vi kommer också att undersöka vilken ledarstil ledarna har.

Vi är tacksamma för att våra intervjupersoner har tagit sig tid och ställt upp på vår intervju.

Namnen på intervjupersonerna är fingerande.

4.2 Sammanställning av intervjuerna

4.2.1 Intervju ett

040422

Den första intervjupersonen heter Sara, en 52-årig kvinna som är distriktssköterska på en vårdcentral i en stad i södra Sverige.

Sara har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i snart åtta år och trivs bra både med sitt arbete och med sina medarbetare.

På arbetsplatsen arbetar det 35 medarbetare.

Sara har en kvinnlig ledare som har varit verksam på vårdcentralen i snart fem år.

Ledaren var från början en medarbetare till Sara. Enligt Sara så har hon och hennes ledare ett rätt så bra förhållande till varandra men Sara poängterar att de har olika åsikter i vissa frågor.

Sara tror inte att hennes ledare innerst inne trivs med ledarbefattningen, ledaren tycker att det är jobbigt, det är för mycket sparkrav och att ledningen uppifrån sliter och drar i henne, det blir för mycket.

Sara kan inte svara på vad hon är tillfredsställd med hos sin ledare.

Hon svarar istället ”kan vi inte ta det negativa istället”.

Det Sara är otillfredsställd med hos sin ledare är att ledaren inte är ute så mycket på arbetsplatsen.

Något annat Sara är otillfredsställd med är att hon tycker att ledaren är orättvis t.ex. när det rör sig om ledighet. ”Ledaren har sina favoriter, vissa får ledigt precis när de vill och vissa får inte det” är Saras kommentar.

Enligt Sara har ledaren sina favoriter då vissa medarbetare har fjäskat för henne och håller med ledaren i allt hon säger.

Som Sara uttrycker det ”de har nog fjäskat lite grann, slickat där bak”.

Sara tycker inte heller att ledaren är konsekvent.

Överlag är Sara nöjd med hur hennes ledare hanterar problem och konflikter. Ledaren brukar lösa problemen och konflikterna som uppstår själv men det är en ganska problemfri arbetsplats.

Ibland förekommer det att medarbetarna löser problem som uppstår på egen hand, detta utan ledarens vetskap.

Problem som de löser själva är sådant som rör deras eget arbete.

Efter medarbetarna har löst problemet så informerar de ledaren om det är nödvändigt som då svarar ”bra att ni har löst det själva”.

Sara har inte riktigt förtroende för sin ledare detta pga. att hon inte tycker att hennes ledare är en riktig ledare, Sara ser henne mer som en kollega.

Sara säger ”hon har inte den där auktoritära ställningen som hon borde ha”.

Under de senaste fem åren har de haft en kritisk händelse på arbetsplatsen som gällde distriktssköterskor.

Det som händelsen rörde var att en av medarbetarna beskyllde sina kollegor för mobbing, att de andra kollegorna pratade bakom ryggen på henne och att ingen vill hjälpa henne.

Medarbetaren som sade sig bli utsatt hade arbetat som distriktssköterska i 10 år.

”Den utsatte” gick hela tiden till ledaren och beklagade sig istället för att prata med de andra medarbetarna.

Först försökte ledaren och ”den utsatta” att lösa problemet tillsammans.

Medarbetarna fick reda på att ”den utsatta” kände sig mobbad genom att någon annan medarbetare skvallrade och som tyckte att de andra medarbetarna borde få veta detta.

De uppfattade inte att de hade gjort något fel, det hade inte förekommit någon mobbing enligt medarbetarna och intervjupersonen.

Trots att ledaren hade blivit informerad så gjorde hon ingenting åt detta under en månads tid. När ledaren väl tog tag i problemet så gick varje enskild medarbetare in till ledaren och pratade om situationen. Ledaren sa att medarbetarna skulle försöka lösa det själva och hjälpa ”den utsatta” och vara snälla mot denna.

Medarbetarna försökte att hjälpa till och vara snälla, men det blev inte bättre.

Ledaren kunde inte reda upp problemet själv utan ledaren var tvungen att ta hjälp av facket.

Problemet löste sig dock genom att ”den utsatta” sjukskrev sig för någonting.

Senare kom det fram att ”den utsatta” hade haft samma problem på tidigare arbetsplatser.

Ingen visste om detta när hon anställdes.

Sara tycker att ledaren skulle ha kommit direkt till de andra medarbetarna och frågat hur det egentligen låg till. Sara beskriver detta som en kaotisk situation hos medarbetarna.

”Alla var i ett kaotiskt tillstånd”.

Det var tre stycken som höll på att säga upp sig pga. detta, belastningen blev alldeles för hög.

Det blev alldeles för mycket.

Praktikfall 1

Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Detta är en situation som de har upplevt ett flertal gånger på Saras arbetsplats.

Enligt Sara så kan hennes ledare inte göra någonting åt en sådan här situation pga. att ledaren får order från ledningen uppifrån, order som hon måste följa.

Vanligast är att sådan här information först kommer genom deras ledare.

Sara påpekar att så är inte alltid fallet, sist kom informationen genom media.

Medarbetarna frågade ledaren om hon visste någonting om detta och varför hon inte har sagt någonting. Ledaren svarade att hon inte hade någon vetskap om detta.

Sara är dock tveksam till att hennes ledare inte visste något om detta.

Ledaren lyssnar när någon medarbetare kommer med klagomål, det är något hon är tvungen att göra säger Sara.

Ledaren och medarbetarna hjälps åt med vilka besparingar som måste göras.

Eftersom ledaren inte är ute så ofta på arbetsplatsen kan hon inte veta vilka besparingar som måste göras men enligt Sara så har ledaren en spion.

Sara säger att om hon själv hade varit ledare skulle hon inte ha kunnat agera på ett annat sätt eftersom direktiven kommer från en högre makt.

Praktikfall 2 Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Det här är en situation de aldrig har varit med om på vårdcentralen.

Här tror Sara att hennes ledare skulle försöka gå in och lösa situationen omgående.

Sara säger ”jobbar man inom vården är det inget positivt om det finns patienter som lyssnar på bråket, ledaren vill inte att någon skall höra någonting negativt om vårdcentralen”.

Ledaren skulle ha pratat med de två medarbetarna som bråkar och försökt få de två vederbörande att lösa det själva.

Hade de inte löst det så hade hon gett dem andra arbetsuppgifter så att de hade kommit lite ifrån varandra.

Enligt Sara så har hennes ledare inte de rätta personliga egenskaperna för att lösa en sådan här situation.

”Jag tror egentligen inte hon har det när jag tänker efter, hon är lite mesig”.

Ledaren har inte heller rätt kompetens, varken teknisk eller social kompetens för att lösa en sådan här situation enligt Sara.

Sara säger att hennes ledare inte har någon utbildning för att vara ledare och hantera problem och konflikter.

Sara tror inte att hennes ledare skulle ha klarat av en sådan här situation, hon tycker att det skall vara någon utifrån som är ledare, inte någon som har varit hennes medarbetare.

Om Sara varit ledare hade hon tagit de båda medarbetarna avsides och pratat, hon tror inte att de två medarbetarna hade kunnat lösa denna konflikt själva.

Hade detta inte fungerat hade hon sett till att de hade fått arbeta så långt ifrån varandra som möjligt.

Praktikfall 3 Anställda med personliga svårigheter

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Denna situation överensstämmer i viss mån med den situation Sara beskrev som den kritiska händelsen under de senaste fem åren.

Sara tror att hennes ledare hade agerat på samma sätt som vid den kritiska händelsen.

Inte heller här tycker Sara att hennes ledare har rätt kompetens för att lösa en sådan här situation.

Enligt Saras så saknar hennes ledare det auktoritära.

Sara säger att hennes ledare har svårare att lösa personliga problem än t.ex. ekonomiska. Ekonomiska problem är något konkret, något man kan ta på.

Saras ledare är inte psykologisk, hon är burdus när det gäller vissa saker, säger Sara. Ledaren berättar saker vid fel tillfälle. Ledaren är lite klumpig när det gäller personliga problem, säger Sara.

Sara gav oss ett exempel, det hela handlade om två medarbetare som fick beskedet att de inte fick fortsätta att arbeta kvar.

Ledaren berättade detta för dem under en middag på en restaurang, andra medarbetare hörde naturligtvis detta. Sara tror dock inte att ledaren gjorde detta medvetet.

Sara säger ”det är sånt man slänger ur sig när man inte är en riktig chef”.

Sara hade som ledare agerat genom att utreda de grundläggande orsakerna till den höga frånvaron.

Hon hade försökt råda personen att söka hjälp om det hade rört sig om missbruk.

Praktikfall 4 Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet.

Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

I denna situation vet inte Sara hur hennes ledare hade agerat.

Hon säger att en sådan här situation inte skulle kunna hända på hennes arbetsplats, här är man tvungen att prata med varandra annars fungerar det inte.

Sara tror att ledaren hade tagit tag i detta direkt, hennes ledare hade tagit reda på varför medarbetaren blir mobbad.

Sara tror inte att hennes ledare hade låtit medarbetarna fått klara ut en sådan här situation på egen hand.

Hade inte ledaren klarat ut detta hade ledaren varit tvungen att ta hjälp av facket och Sara tror att detta hade varit nödvändigt eftersom hon inte tycker att ledaren har rätt kompetens.

Enligt Sara så hade det inte varit aktuellt med en omplacering av medarbetaren eftersom det är svårt, facket måste nästan alltid vara inblandade.

Hade Sara varit ledare så hade hon samlat alla medarbetare för att prata med dem enskilt, två och två eller enligt yrkeskategori.

Praktikfall 5 Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall

utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Den här situationen känner Sara igen.

Hon säger dock att längre arbetsdagar inte är möjligt på hennes arbetsplats och inte heller att jobba helger.

På vårdcentralen så utformar medarbetarna själva sina arbetsscheman och ledaren lägger sig inte i detta. Det enda ledaren gör är att godkänna arbetsscheman.

Sara är mycket positiv till att de får utforma sina arbetsscheman själva.

Problemen med att utforma arbetsscheman själva är att många vill vara lediga på samma dag, framförallt på fredagar, men Sara poängterar att bra arbetskamrater kan kompromissa och att det ändå fungerar.

Saras ledare skulle säkert kunna göra ett bra arbetsschema, men hon säger ”det som går att delegera bort skall göras”.

Sara säger att hennes ledare har förtroende för medarbetarna när det gäller utformning av arbetsschema.

4.2.2 Intervju två

040423

Intervjuperson två heter Lisa, en 47-årig kvinna som är undersköterska på ett äldreboende i en kommun i södra Sverige. Lisa har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i 17 år.

Lisa säger att hon inte trivs så bra på arbetsplatsen, hon säger att hon skulle vilja arbeta med något helt annat än vård. Lisa arbetar på samma arbetsplats som Maja, intervjuperson sex.

Arbetsgruppen som Lisa arbetar i består av nio medarbetare under dagtid.

Lisas ledare är en kvinna som endast har arbetat som ledare i tre månader.

Tidigare var ledaren en medarbetare till Lisa, de har arbetat på samma arbetsplats men på olika avdelningar i 15 år.

Ledaren fick denna befattning då hon blev utvald av högre ledare, det skall dock tilläggas att hon är kompis med dessa ledare. Allt detta skedde på två veckor utan förvarning.

Tjänsten var inte utannonserad, därmed fick ingen annan chansen att söka tjänsten som ledare.

Lisa säger att hennes förhållande till sin ledare för det mesta är bra.

Anledningen till att det inte alltid är bra är att Lisa inte tycker att hennes ledare fungerar som en riktig ledare, Lisa tycker inte det är lämpligt att en undersköterska har en tjänst som ledare.

Lisa säger att hon uppfattar sin ledare som jävig och orättvis då hennes ledare är ledare över sina tidigare medarbetare, däribland ledarens pojkvän.

Ledaren umgås även med vissa medarbetare på fritiden och har då ett bättre förhållande till dessa enligt Lisa.

Lisa säger ”det är aldrig bra att vara ledare över sina gamla arbetskamrater, man är inte neutral då”.

Lisas ledare är på arbetsplatsen varannan dag, då mest för att fråga medarbetarna om hjälp.

Lisa säger ”hon kommer och frågar om saker, hon är nog lite osäker på sin ledarposition, då hon inte har någon utbildning och inte har varit ledare så länge”.

Medarbetarna får vara med och lösa problem och konflikter tillsammans med sin ledare, men på sista tiden har det varit dåligt då de inte har fått vara med.

Småproblem får medarbetarna lösa själva. Problem som de kan lösa själva är exempelvis då en medarbetare inte sköter sina arbetsuppgifter som vederbörande skulle ha gjort, då har de diskuterat igenom detta med medarbetaren.

Lisa är överlag inte nöjd med hur hennes ledare löser och hanterar problem och konflikter.

Anledningen till att Lisa inte är nöjd är enligt henne ”den ledare jag har nu kan jag inte lita på eller anförtro mig åt, det är för kamrattigt”.

Lisa kunde inte svara på vad hon var tillfredsställd med hos sin ledare.

Till slut så svarade Lisa att hon inte var tillfredsställd med något hos sin ledare.

Det Lisa är otillfredsställd med hos sin ledare är att ledaren är jävig och orättvis, hon påpekar även att hennes ledare är ledare över sina tidigare medarbetare och säger att detta inte är bra.

En kritisk händelse som hänt under de senaste fem åren och som fortfarande inte är löst handlar om en medarbetare på deras arbetsplats som säger att hon känner sig utpekad.

Detta problem har pågått i fyra år. Ingen av Lisas tidigare ledare har kunnat lösa detta problem.

Detta problem skulle ledaren och ”den utpekade” själva lösa, medarbetarna fick inte vara med.

Ledaren lyckades dock inte lösa detta tillsammans med ”den utpekade”.

Ledaren tog inte hjälp av de övriga medarbetarna när hon inte kunde lösa situationen. Det blev så att ”den utpekade” hade en version och övriga medarbetare hade en annan version.

Lisa säger att ”den utpekade” personen aldrig varit utpekad eller mobbad av övriga medarbetare.

”Den utpekade” fick arbetspröva på en annan arbetsplats, men är nu tillbaka.

Problemet är fortfarande inte löst på arbetsplatsen.

Ledaren vet om problemet men vill inte ta tag i detta.

Lisa säger att detta problem påverkar de övriga medarbetarna på ett negativt sätt, alla är jättetrötta, de orkar inte mer, stämningen är tröttsam och att det går lättare att arbeta om ”den utpekade” personen inte är på arbetsplatsen.

Lisa vet inte hur hon själv skulle ha agerat som ledare om en sådan här situation uppstår, hon säger ”det är svårt”.

Praktikfall 1 Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Lisa säger att hon har varit med om en liknade situation.

Städpersonalen togs bort och detta medförde att Lisa och hennes medarbetare fick ta över det ansvaret vid sidan om deras ordinarie arbetsuppgifter.

Lisa säger att informationen från hennes ledare är dålig när det uppstår sådana här situationer. Medarbetarna får informationen genom att lappar blir uppsatta på anslagstavlan helt utan förvarning, då besluten redan är tagna.

Detta är illa enligt Lisa då hon tycker att medarbetarna skall få vara med och säga sin mening.

Lisa säger dock att dessa direktiv kommer från ledningen uppifrån och hennes ledare kan inte göra något åt detta.

Lisa säger att hon tror att hennes ledare skulle lyssna om medarbetarna hade klagat men hon säger att hon tror att hennes ledare kommer att stå fast vid beslutet, detta eftersom direktiven kommer uppifrån.

Om Lisa skulle ha varit ledare så skulle hon ha tagit reda på vilka olika alternativ som finns till buds att spara på.

”Man kan inte ändra på direktiv uppifrån, det är sådant som måste göras. Jag skulle ha lyssnat på de anställda, de hade fått komma med egna förslag”.

Praktikfall 2 Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Lisa känner till en viss del igen denna situation, bråk har förekommit men aldrig våld. Den här situationen inträffade för 10 år sedan.

Här vet inte Lisa hur hennes ledare hade agerat men hon hoppas att hennes ledare skulle ha plockat in de här två personerna och pratat med dem. Lisa tror att hennes ledare hade pratat med de övriga medarbetarna också.

Hade inte ledaren gjort detta så hade medarbetarna gått till en annan ledare för att få bukt med problemet.

Om de två medarbetarna som bråkar inte hade löst situationen så hade ledaren fått lösa det med en omplacering.

Lisa kan inte svara på om hennes ledare har rätt personliga egenskaper för att kunna hantera en sådan här situation. Hon säger ”det kan jag faktiskt inte svara på, då hon endast har varit ledare i tre månader, men hon har ju ingen utbildning för att lösa konflikter, hon har inte läst psykologi och så”.

En egenskap som Lisas ledare har och som behövs för att lösa en sådan här situation är att ledaren känner medarbetarna mer på det personliga planet, ledaren vet kanske då varför de två medarbetarna inte tål varandra.

När det gäller om ledaren har rätt kompetens så säger Lisa ”nej, kanske social kompetens men inte teknisk, kanske social, men inte till att sitta som arbetsledare”.

Om Lisa själv hade varit ledare skulle hon ha pratat med de två medarbetarna och därefter pratat med hela arbetslaget.

Hade det inte blivit någon förbättring hade det blivit omplacering, då med hjälp av facket som alltid måste vara inblandade när det rör sig om omplaceringar.

Praktikfall 3 Anställda med personliga svårigheter

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en

man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Den här situationen har aldrig förekommit på Lisas arbetsplats men hon vet att det har förekommit på en annan avdelning.

Lisa tycker detta är en svår situation för alla.

Hon tror att hennes ledare skulle ha tagit tag i en sådan här situation på en gång. Ledaren skulle ha pratat med medarbetaren i första hand och försökt hjälpa vederbörande, sedan tror Lisa att hennes ledare skulle ha pratat med resten av arbetslaget. Lisa vet inte om hennes ledare skulle ha gjort en uppföljning på detta. Hon tror att ledaren skulle ha kontaktat företagshälsovården, där läkare och kurator ingår.

Lisa tycker inte att hennes ledare har den rätta kompetensen, utbildningen eller erfarenheten för att kunna hantera en sådan här situation.

Enligt Lisa så har hennes ledare svårt att ta tag i både personliga problem och andra problem. Hon säger än en gång att hennes ledare varken har utbildning eller erfarenhet.

Om Lisa hade varit ledare så hade hon pratat med medarbetaren och kontaktat företagshälsovården. Hon poängterar också hur viktigt det är att ha uppföljning på detta. Lisa säger också att en rehabiliteringsplan hade varit bra.

Praktikfall 4 Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet. Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

Denna situation har Lisa varit med om för många år sedan.

Men i Lisas fall kom inte informationen ifrån deras ledare utan detta fick medarbetarna veta genom media. Medarbetarna hade ingen aning om att ”den utsatta” kände på det viset.

I denna situation tror Lisa att hennes ledare hade samlat alla medarbetare till ett möte där ledaren skulle ha hört allas åsikter och syn på det hela. Efter mötet tror Lisa att ledaren skulle ha uppföljning, både med ”den utsatta” och med hela arbetsgruppen. Hade inte hennes ledare agerat så här så vet inte Lisa hur hennes ledare hade löst det.

Lisa säger att hon inte tror att hennes ledare skulle ha tagit ett beslut själv i en sådan här situation.

Lisa tycker inte att hennes ledare har rätt kompetens eller erfarenhet för att klara denna situation. I detta fall tycker Lisa att hennes ledares sociala kompetens kan vara bra. ”Hon vet hur det kan vara på arbetsplatsen för hon har själv jobbat ute”.

Om Lisas ledare skulle ha gått ut på arbetsplatsen för att se hur det låg till så tror Lisa inte att medarbetarna hade visat sin rätta sida, de hade varit ögontjänare.

Om Lisa hade varit ledare skulle hon ha pratat med den enskilda medarbetaren först och därefter pratat med hela arbetsgruppen.

Lisa tror att om hon hade varit ledare så skulle hon ha frågat de andra medarbetarna om råd innan hon fattar ett beslut.

Praktikfall 5 Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Den här situationen har Lisa varit med om på sin arbetsplats, hon säger dock att de aldrig har fått ett arbetsschema utan förvarning.

Medarbetarna får själva arbeta fram ett arbetsschema.

Som det är nu så får medarbetarna arbeta mer helger, totalt en halv helg mer varje månad pga besparingar.

Om medarbetarna protesterar så tror Lisa att hennes ledare hade lyssnat på dem, då ledaren själv har varit med om detta innan hon fick befattningen som ledare.

Lisa tror att ledaren hade ändrat arbetsschemat om det hade gått att ändra på.

Lisa tror inte att hennes ledare skulle kunna utforma ett bra arbetsschema, då hon inte har rätt kompetens för detta.

”Angående det om arbetsschema så måste jag tala om att det inom vår organisation har bildats en arbetsgrupp där chefer och fack är inblandade, de har varit på olika ställen och kollat scheman för att det skall besparas igen, så vi har haft tre olika scheman att tittat på, det ena schemat var för dyrt för då fick man anställa mer personal, ändå hade de lämnat ut det till oss. Vi skall komma med ett förslag men vi är rädda för att det skall komma just så här som det står här, att det kommer ett schema utan förvarning”.

Om Lisa hade varit ledare så hade hon sagt till medarbetarna att organisationen måste spara och att detta kommer uppifrån.

Hon hade bett sina medarbetare att titta på schemat och själva komma med förslag.

Lisa tycker att man skall samarbeta så mycket som möjligt.

4.2.3 Intervju tre

040425

Den tredje intervjupersonen heter Anna, en 23-årig kvinna som arbetar som sjuksköterska på en ortopedavdelning på ett större sjukhus i södra Sverige. Anna har arbetat på sjukhuset i snart ett år.

Anna trivs för det mesta bra på sin arbetsplats.

Hon säger att hon har roliga och bra arbetskamrater. Något som Anna upplever som negativt med sitt arbete är att hon tycker att det är för mycket äldre patienter som stannar alldeles för länge på sjukhuset. Anna säger att ”kommunen tar inte hand om dem, vilket de egentligen skall”.

Annas ledare har varit verksam på avdelningen i 3 år. Ledaren är en kvinna som först arbetade som sjuksköterska innan hon fick befattningen som ledare.

Annas förhållande till sin ledare är för det mesta bra men hon säger att ”vi har väl våra meningsskillnader ibland, vi tycker för olika”.

Anna kan inte svara på hur det är att ha en före detta medarbetare som ledare då de aldrig arbetade ihop som medarbetare.

Anna tycker att det är positivt att ledaren har gått från medarbetare till ledare eftersom ledaren då vet hur det är att arbeta som sjuksköterska.

Ledaren har sagt till Anna att hon anser att Anna är för kaxig och att Anna har taggarna utåt, detta för att Anna alltid säger vad hon tycker och tänker.

Ledaren tycker att Anna säger ifrån på fel sätt, Anna skall vara trevligare när hon säger ifrån. Anna kommenterar ”jag är för tuff när jag säger ifrån, jag skall säga ifrån på ett fint och snällt sätt så att alla blir glada och lyckliga”.

Annas ledare tog kontakt med Anna någon vecka innan vår intervju ägde rum och det rörde Annas attityd, ledaren tycktes se att Anna inte trivdes riktigt bra på arbetsplatsen, att det var något som inte stämde. Enligt Anna så stämmer hennes ledares antagande.

Anna vet inte hur ledaren har märkt detta men hon tror att ledaren har märkt detta då hon hört Anna prata i telefon, hennes ton i telefonen eller att ledaren har märkt det när hon sett Anna i korridoren. Ledaren kan också ha fått reda på det genom att de andra medarbetarna har gått till ledaren och klagat på Anna.

Anledningen till att Anna inte trivs på arbetsplatsen handlar mycket om kommunen där hon arbetar och att Anna tycker att det är för mycket hierarki på sjukhuset.

Enligt Anna får medarbetarna vara med och lösa problem och konflikter.

Ledaren lyssnar på medarbetarnas åsikter när det gäller problem och konflikter men sen om det händer så mycket vet Anna inte riktigt.

Annas ledare löser inte problem och konflikter själv utan ledaren löser det alltid tillsammans med medarbetarna.

Anna är inte nöjd med hur ledaren löser problem och konflikter på arbetsplatsen, hon tar inte itu med vissa problem riktigt.

Ledaren lyssnar inte när medarbetarna klagar, ledaren säger bara att det är bestämt på det viset och så skall det vara.

Anna har förtroende för sin ledare, hon tycker att hon kan säga vad hon tycker och tänker till sin ledare.

Ledaren är på avdelningen och träffar medarbetarna varje dag, detta tycker Anna är bra för medarbetarna ”skärper till” sig lite extra när ledaren är i närheten, det blir bättre struktur, men samtidigt säger Anna att det är skönt på helgerna för då kan medarbetarna göra lite som de själva vill då ledaren inte är där.

Något Anna upplever som jobbigt är att ledaren har en åsikt om hur en sak skall göras och medarbetarna har en annan åsikt.

Anna gav oss ett exempel ”ledaren har bestämt hur antibiotika skall hanteras och många av medarbetarna är inte alls med på detta, tycker inte alls att det stämmer. Ledaren går kanske inte in i läkemedelsrummet när jag står där men man vet ju ändå att ledaren kan dyka upp i korridoren om jag kommer med en spruta istället för en påse som jag skulle ha haft, då är det inte så kul om hon har bestämt de reglerna”.

Hade ledaren sett detta så hade hon sagt till medarbetarna att det skall skötas på ledarens villkor enligt Anna.

Det Anna är tillfredsställd med hos ledaren är att hon är ung.

Anna säger ”detta är bra för hon har inte varit ifrån sitt arbete som sjuksköterska så länge och då vet ledaren fortfarande hur det är att arbeta som sjuksköterska”.

Det Anna är otillfredsställd med är att hennes ledare inte tar tag i de stora problemen t.ex. problemen med kommunen.

Anna är även otillfredsställd med att hennes ledare inte är neutral, ledaren tar ställning för undersköterskorna och stöttar inte sjuksköterskorna lika mycket.

En kritisk händelse som Anna har varit med om de senaste fem åren är just konflikten mellan undersköterskor och sjuksköterskor.

Undersköterskorna tycker att sjuksköterskorna hjälper till för lite ute bland patienterna.

Anna säger att det är väldigt stressigt att vara sjuksköterska då de endast arbetar två stycken åt gången. Ledaren gör inget åt denna konflikt, Anna säger att ledaren är rädd för att hamna i konflikt med undersköterskorna eftersom ledaren tidigare har arbetat med dem.

Det enda ledaren gör är att tala om för sjuksköterskorna att de skall hjälpa undersköterskorna mer. Enligt Anna så ser ledaren inte detta som ett stort problem utan hon ser istället ett problem i att sjuksköterskorna inte hjälper undersköterskorna tillräckligt.

Anna är inte nöjd med hur hennes ledare agerar i denna situation.

Anna tycker att ledaren skulle sitta ner med både undersköterskorna och sjuksköterskorna i grupp tillsammans och sedan med var yrkeskategori för sig.

Denna konflikt påverkar Anna genom att hon inte orkar bry sig längre.

Hon säger att hon har annat att lägga tid på.

Praktikfall 1

Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Denna situation har Anna varit med om. Den avdelning hon arbetar på skall stängas lagom till semestern.

Anna säger att detta beror på att man inte har möjlighet att anställa så mycket personal som behövs för att bemanna upp under semestern.

Detta fick medarbetarna reda på genom att deras ledare la fram detta på ett möte. Beslutet kom inte helt oväntat för medarbetarna. Annas ledare hade diskuterat detta tidigare med medarbetarna innan hon la fram det på mötet.

Medarbetarna hade redan innan förstått att avdelningen skulle stängas då det var en annan avdelning som fick stängas av samma anledning förra sommaren. Anna säger ”vi förstod att det var vår tur”.

Anna säger att hennes ledare inte kan göra något åt detta, eftersom beslutet kommer uppifrån. Anna tror att hennes ledare har tagit åt sig de klagomål som medarbetarna har framfört till ledaren. Ledaren har verkligen försökt att placera de olika medarbetarna på de avdelningarna som de vill arbeta på.

Sen finns det vissa medarbetare som inte vill vara någonstans alls på de avdelningar som erbjuds och däribland är Anna.

I denna situation skall ledaren försöka öppna en sommaravdelning där de personer som inte vill vara på någon annan avdelning skall få arbeta.

Ledarens argument för att de behöver stänga avdelningen är att avdelningen behöver städas. Ledaren har sagt att det verkligen behöver städas och det är bättre att öppna en ny avdelning. Anna tror att hennes ledare vill ha kvar avdelningen men ledaren kan inte göra något för det är ledningen uppifrån som bestämmer. Anna tror inte att hennes ledare har argumenterat tillräckligt mot ledningen.

Om Anna själv var ledare så skulle hon verkligen ha argumenterat emot att de skulle öppna en ny avdelning.

Anna skulle ha krävt att bemanna upp avdelningen istället för att öppna upp en ny avdelning.

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Detta är en situation som Anna inte har upplevt.

Anna tror att hennes ledare hade plockat in medarbetarna på rummet och pratat med dem, först med var och en för sig och sedan tillsammans.

Om de två medarbetarna inte hade kommit fram till någon lösning så skulle ledaren låtit medarbetarna vara kvar, ledaren skulle inte ha gjort någon omplacering.

Anna tror att de övriga medarbetarna på avdelningen och deras ledare ihop skulle försökt lösa konflikten.

Anna vet inte om ledaren skulle ha rådfrågat de övriga medarbetarna i denna fråga.

Hade det inte gått att låtit medarbetarna vara kvar så hade de fått sluta båda två. Medarbetarna som bråkar skulle inte få lösa konflikten själva.

Anna vet inte om hennes ledare har rätt personliga egenskaper för att lösa en sådan här konflikt, detta för att de aldrig har haft denna konflikt på Annas arbetsplats. Anna säger att hennes ledare kan vara väldigt tuff och envis, ledaren skulle kunna säga ifrån.

Ledaren har den sociala kompetensen att hantera en sådan här situation men Anna vet inte om ledaren har den tekniska kompetensen.

Om Anna skulle ha varit ledare skulle hon som hon uttryckte det ”tagit dem i örat”. Hon skulle ha försökt prata med dem både tillsammans och enskilt. Hade konflikten inte gått att lösa hade en eller båda fått sluta.

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Detta är en situation som Anna aldrig har upplevt.

Anna tror att ledaren hade haft samtal med vederbörande. Ledaren skulle även ha pratat med de övriga medarbetarna och frågat dem om råd hur hon skulle göra med vederbörande.

Enligt Anna har ledaren rätt kompetens att hantera en sådan här situation.

Anna tror att hennes ledare har gått kurser för att bli ledare så hon kan hantera en sådan här situation.

Anna säger att hennes ledare hellre tar tag i personliga problem än övriga problem, eftersom ledaren inte kan göra så mycket åt dessa övriga problem.

Ledaren kan ta tag i de personliga problemen på ett bra sätt enligt Anna.

När det gäller andra problem än personliga säger Anna att hennes ledare blir överkörd av de andra avdelningarnas ledare då de är äldre och har varit ledare längre än Annas ledare. Men Anna säger att trots att hennes ledare försöker att stå på sig blir hon överkörd.

Om Anna hade varit ledare så skulle hon ha agerat på samma sätt som sin ledare.

Men Anna skulle inte låta sig bli överkörd av de andra ledarna.

Praktikfall 4 Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet.

Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

Anna har inte varit med om denna situation på sin arbetsplats.

Ledaren skulle ha haft möte i grupp och möte med den enskilda individen och kanske möte utan individen. Ledaren skulle ha sagt till de övriga medarbetarna på skarpen, Annas ledare är en person som säger precis vad hon tycker.

Ledaren och ”den utsatta” skulle inte ha löst konflikten själva utan det skulle ha skett med hjälp av de övriga medarbetarna.

Hade det inte blivit bättre hade ledaren ordnat ett ordentligt krismöte där ledaren hade kopplat in kurator.

Hade inte detta hjälpt så hade ledaren inte kunnat göra något mer då ledaren inte kan omplacera någon mot sin vilja.

Ledaren skulle ha lyssnat på medarbetarnas uppfattning om konflikten.

Om ”den utsatte” hade sagt en sak och de övriga medarbetarna en annan sak så skulle ledaren inte ha tagit parti för någon.

Eftersom Annas ledare ofta är på avdelningen så märker hon vem som har rätt och men vem som har fel.

Anna tycker att hennes ledare har rätt personliga egenskaper för att hantera en sådan här konflikt då ledaren inte är rädd för att säga ifrån och att hon är envis.

Om Anna varit ledare så skulle hon ha gjort samma sak som sin ledare.

Praktikfall 5 Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Denna situation känner Anna igen sig i, det har skett förändringar av arbetsschemat men inte riktigt så negativt som det står i praktikfallet ovan.

Annas ledare skulle inte kunna göra som det står i praktikfallet då det finns många starka viljor på den avdelningen som Anna arbetar på.

Anna tror att hennes ledare hade tänkt om i en sådan här situation, hon säger att ledaren skulle utforma ett nytt arbetsschema.

Hade ledaren inte haft ett bra argument för det nya arbetsschemat så hade ledaren fått tänka om och lyssna på medarbetarna. Ledaren skulle inte stå fast vid beslutet om arbetsschemat om medarbetarna hade vägrat att acceptera det.

Om Anna hade varit ledare så skulle hon inte utforma ett arbetsschema själv. Anna säger ”längre dagar ökar sjukfrånvaron”.

4.2.4 Intervju fyra

040427

Den fjärde intervjupersonen heter Olle. Olle är 24 år och arbetar som sjuksköterska på en akutmottagning på ett mindre sjukhus i södra Sverige. Han har arbetat på akutmottagningen i tio månader. Olle trivs bra på sin arbetsplats, både med sina arbetskamrater och med sin ledare.

Framförallt tycker Olle att det är ett intressant och varierande yrke.

På Olles arbetsplats arbetar det mellan 70-80 medarbetare.

Olles ledare har varit verksam på akutmottagningen i 3 år.

Ledaren är en man som tidigare har arbetat på golvet som sjuksköterska, men då på en annan avdelning, innan han fick ledarbefattningen.

Olle tycker att hans förhållande till sin ledare är bra, han tycker att hans ledaren är rättvis, trevlig, uppriktig, ledaren säger ifrån när man gör rätt eller fel, han har bra struktur på arbetet och han är mån om medarbetarna.

Olle poängterar att alla medarbetare inte tycker lika bra om ledaren som han själv gör.

Olle tycker att det är positivt att hans ledare tidigare har arbetat som sjuksköterska.

Enligt Olle så vet ledaren då hur det är att arbeta som sjuksköterska och vad det finns för problem.

Ledaren är ute på arbetsplatsen varje dag, men Olle träffar inte ledaren så ofta då Olle endast är timvikarie. Olle träffar bara sin ledare någon gång i månaden.

Då Olles ledare är ute på arbetsplatsen så frågar han medarbetarna hur det är och om det är något speciellt så tar ledaren medarbetarna var och en för sig så att ingen annan hör.

Medarbetarna får ibland vara med att lösa problem och konflikter tillsammans med sin ledare. Problem och konflikter som ledaren och medarbetarna löser tillsammans kan röra schemaplanering och arbetsmiljö.

Men Olle säger ”ibland så bestämmer de nästan bakom ryggen på oss”.

Det som ledaren själv bestämmer är t.ex. arbetssättet.

Ledaren bestämmer först själv utan att fråga medarbetarna, om medarbetarna sedan klagat och berättat för ledaren att det inte fungerar så finns det möjlighet att ledaren ändrar sitt beslut.

Stora konflikter som hotar själva avdelningen tar ledaren själv hand om, då han är mån om akutmottagningens rykte.

Problem och konflikter som medarbetarna själva löser kan vara konflikter mellan kollegor. Går det inte att lösa på egen hand går de till ledaren.

Olle är bara delvis nöjd med ledarens sätt att lösa problem och konflikter.

Han säger ”det tar så lång tid, det har tagit flera veckor innan vissa problem har åtgärdats”.

Olle tror att anledningen till att det tar så lång tid är att ledaren själv vill se om det fungerar.

Olle säger att hans ledare gärna vill ha rätt. Många medarbetare är emot ledarens förslag från början.

Om ledaren själv märker att det inte fungerar så ändrar han sitt beslut.

Det Olle är mest tillfredsställd hos sin ledare är att han är ärlig, att han säger när något är rätt eller fel, att ledaren är lätt att prata med och att ledaren finns tillgänglig.

Det som Olle är otillfredsställd med hos sin ledare är hur ledaren löser vissa problem, ledaren lyssnar inte på medarbetarna. Olle säger ”det tar så lång tid innan det händer någonting”. Ledaren vill först se hur de besluten som han fattar själv fungerar innan ledaren lyssnar på medarbetarna och frågar dem om råd.

Olle har förtroende för sin ledare. Olle säger ”jag kan säga en sak som sedan stannar mellan fyra ögon”.

En kritisk händelse som Olle har varit med om rörde avdelningens arbetssätt. Det som hände var att ledaren ändrade det vanliga arbetssättet till ett helt nytt arbetssätt sommaren 2003. Ingen av medarbetarna ville ha detta nya arbetssätt utan ville fortsätta med sitt gamla.

Medarbetarna protesterade till sin ledare men ledaren gjorde inget åt det, ledaren tyckte att de skulle pröva det nya arbetssättet en tid för att se om det fungerade.

Redan från början märkte medarbetarna att arbetssättet inte fungerade. Det blev kaos på arbetsplatsen, alla medarbetarna sprang runt och visste inte riktigt var de skulle vara och vad de skulle göra.

Trots att medarbetarna klagade till sin ledare och ledaren märkte att det var kaos på arbetsplatsen så gjorde han inget. Anledningen till att ledaren inte ändrade tillbaka till det gamla arbetssättet var att ledaren ville ha rätt, han ville att det arbetssättet som han hade beslutat om skulle vara det bästa enligt Olle.

Det gick så långt att medarbetarna till slut inte klarade av situationen, en del sjukskrev sig då de var utbrända. Det var även de medarbetarna som började gråta på arbetet för att de inte klarade av situationen.

Efter detta att medarbetarna sjukskrev sig och började gråta så förstod ledaren att han var tvungen att ändra tillbaka till det gamla arbetssättet.

Olle är inte nöjd med hur hans ledare hanterade denna situation, han menar att ledaren skulle ha ändrat det långt tidigare, att det inte skall behöva gå så långt att medarbetarna inte trivs på arbetet.

Olle menar att ledaren skulle lyssnat på medarbetarna redan från början när de klagade. Olle säger att det aldrig får gå så långt att medarbetare sjukskriver sig, man skall inte behöva må dåligt.

Praktikfall 1

Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Olle har varit med om denna situation, han säger ”besparingar förekommer alltid inom vården”.

Enligt Olle skulle ledaren lyssna på medarbetarna i denna situation, men Olle säger samtidigt ”det låter kanske som att han lyssnar men han bryr sig ändå inte förrän har sett hur resultatet har blivit”.

Ledaren skulle ha sagt att vi måste spara och att detta beslut skall gälla. Olle säger ”har ledaren sagt en sak skall det vara så”.

Enligt Olle kommer ledaren att stå fast vid sitt beslut.

Olles säger att hans ledare kanske skulle tänka om ifall medarbetarna klagar, men det beror på vilken besparing det handlar om.

Om Olle själv skulle ha varit ledare så skulle han ha lyssnat på medarbetarna och hört deras åsikt om saken. Olle skulle ha tagit till sig det medarbetarna säger och försökt ändra beslutet så att medarbetarna blir nöjda.

Praktikfall 2 Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Olle har aldrig upplevt denna situation.

Ledaren skulle till en början försöka låta de två medarbetarna lösa konflikten själva.

Om inte detta hade fungerat skulle Olles ledare ha tagit in de två personerna som bråkar och pratat med dem en och en och höra deras olika versioner.

Ledaren skulle därefter ha pratat med hela personalstyrkan.

Efter att ledaren hade pratat med personalstyrkan så skulle ledaren pratat med båda två samtidigt och försöka lösa det.

Om de två medarbetarna som bråkar inte kan lösa konflikten så skulle ledaren ändra deras arbetsscheman så att en person arbetar dag och den andra personen arbetar natt.

Ledaren skulle antagligen lyssna på de övriga medarbetarna om hur de upplever situationen men han skulle inte rådfråga dem om hur han skulle lösa konflikten utan det beslutet skulle ledaren ha tagit själv.

Olle säger att hans ledare har rätt personliga egenskaper att kunna hantera en sådan här situation.

De egenskaper som Olles ledare har är att ledaren vågar säga ifrån, ledaren är inte rädd för att ta tag i konflikter, ledaren vågar stå för det han säger och att ledaren vill att arbetsplatsen skall vara problemfri.

Olle tycker det är svårt att säga om hans ledare har rätt social- och teknisk kompetens att hantera en sådan här situation.

Olle säger ”socialt har han säkert rätt kompetens, teknisk kompetens borde han också fixa”.

Om Olle skulle ha varit ledare så skulle han ha gjort på samma sätt som sin ledare.

Praktikfall 3 Anställda med personliga svårigheter

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Den här situationen har Olle aldrig varit med om.

Olles tror att ledaren skulle fråga medarbetaren varför han alltid är sen. Ledaren skulle ha sagt ifrån att vederbörande måste skärpa sig och om personen i fråga inte gjort detta så hade Olles ledare avskedat vederbörande. Olles ledare skulle i detta fall ha tagit ett eget beslut om vad han skulle göra med medarbetaren.

Olle berättar att hans ledare tidigare har sagt upp en medarbetare, detta pga. att denna person inte var flexibel och att personen misskötte sig. Olle upplevde detta som orättvist, då ledaren inte gick efter turordningen dvs. sist in först ut. Olle kan inte förstå varför hans ledare gjorde så här, Olle och de övriga medarbetarna hade inte upplevt att personen misskötte sig och att personen inte var flexibel.

Enligt Olle så skulle hans ledare endast erbjuda hjälp till vissa av medarbetarna.

Olle säger ”en del erbjuds rehabilitering medan andra sparkas direkt”.

Olle tror att ledaren har rätt kompetens att kunna hantera en sådan här situation men han säger att det beror på vilken medarbetare det handlar om.

Olle tycker inte att hans ledare har svårare att ta tag i personliga problem än övriga problem. Om Olle hade varit ledare så säger han ”det beror på vilken det hade varit, men man får väl erbjuda alla rätten till rehabilitering vare man sig vill eller inte”.

Praktikfall 4

Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet.

Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

Olle har inte varit med om denna situation, men han säger att det förekommer att medarbetarna på arbetsplatsen pratar skit bakom ryggen på varandra.

Olle tror att hans ledare skulle ha agerat genom att först och främst lyssna på ”den utsatta”. Därefter skulle ledaren ha frågat medarbetarna om hur det ligger till och hur de upplever det. Hade ”den utsatta” och medarbetarna haft olika versioner så tror Olle att ledaren hade lejt in en spion eller spionerat själv på medarbetarna för att ta reda på sanningen.

Ledaren har rätt personliga egenskaper i den här situationen enligt Olle.

Ledaren känner personalen väl, han kan lyssna, ledaren är inte lättlurad, han tar inte parti för någon förrän han vet sanningen och han har koll på saker och ting.

Olle tror inte att ledaren skulle ha låtit medarbetarna fåt lösa denna konflikt själva.

Ledaren skulle inte ha frågat medarbetarna om råd. Beslutet skulle ledaren ha fattat själv.

Om Olle hade varit ledare så skulle han ha samlat alla medarbetarna till ett möte och berättat att det förekommer mobbing och där skulle Olle studerat medarbetarnas reaktioner.

Olle skulle även prata med andra ledare som har erfarenhet av mobbing.

Om det inte hade löst sig så skulle Olle ha löst det genom en omplacering.

Praktikfall 5

Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Olle har varit med om en liknande situation men det gällde inte arbetsschemat utan arbetsstrukturen.

Enligt Olle skulle ledaren mycket väl kunna utforma ett arbetsschema själv som innebar att medarbetarna fick arbeta fler helger.

Ledaren skulle inte ha rådfrågat medarbetarna om förslag till arbetsschemat utan han hade i så fall frågat sin egen ledare.

Ledaren skulle inte heller ha lyssnat på medarbetarna om de hade klagat, han skulle lyssna mer på vad ekonomisidan har att säga enligt Olle.

Om medarbetarna hade vägrat att acceptera ledarens arbetsschema så skulle ledaren bli ganska arg, Olle säger att ledaren skulle hålla fast vid sitt beslut.
Enligt Olle skulle hans ledare säga ”jobba så eller sluta”.

Om Olle hade varit ledare skulle han förklara för personalen hur det ligger till.
Olle skulle ha lyssnat på förslag från medarbetarna och försökt göra det bästa för medarbetarna.

4.2.5 Intervju fem

040428

Den femte intervjupersonen heter Tina, en 36-årig kvinna som är undersköterska på en träffpunkt för psykiskt funktionshindrade i en kommun i södra Sverige.

Tina har arbetet tre och ett halvt år på sin nuvarande arbetsplats.

Det är tre medarbetare som arbetar på träffpunkten.

Tinas ledare är ny. Ledaren är en kvinna som endast har arbetat som ledare på Tinas arbetsplats i drygt en månad. Men Tina påpekar att hennes ledare har vikarierat som ledare på arbetsplatsen tidigare.

Ledaren har tidigare själv arbetat på golvet som undersköterska, men har avancerat och är nu ledare för träffpunkten. Tina och hennes ledare har aldrig arbetat ihop på golvet tidigare.

Tina träffar sin ledare ungefär varannan vecka, är det något så får medarbetarna själva ringa ledaren. Tina säger att de är självgående medarbetare på arbetsplatsen, att de sköter sig själva, men hon säger också att det är en nackdel att hennes ledare inte är på arbetsplatsen så ofta då de hinner samla på sig ganska mycket saker innan de träffas.

Anledningen till att de bytte ledare var att det var att den förre ledaren tillsatte en processhandledning och under processhandledningen kom det fram att medarbetarna inte hade något förtroende för denna ledare och detta ledde till att ledaren blev avsatt.

Tina trivs bra på sin arbetsplats ”det har blivit mycket bättre nu sen vi bytte ledare”.

Tinas förhållande till sin nya ledare är bra, Tina känner att hon har förtroende för sin ledare. Ledaren är väldigt lyhörd när man kommer och vill prata med henne säger Tina. Ledaren är också öppen och ledaren har en kamratlig relation till medarbetarna. Tinas ledare fokuserar mer på medarbetarnas möjligheter och inte på deras hinder. Tina säger ”det märks att ledaren har jobbat på golvet, hon kan se vår situation, hon litar på att det vi gör görs på ett fördömligt sätt”.

När det gäller problem och konflikter som rör gruppen så får medarbetarna vara med att lösa dessa tillsammans med ledaren. Allt som rör träffpunkten får medarbetarna vara med att påverka.

Problem som medarbetarna inte får med att lösa kan vara problem som ligger högre upp i ledningen.

I större problem och konflikter behöver Tinas ledare ta hjälp av en tredje part. Tina säger att det inte har varit så många problem och konflikter sen de fick den nya ledaren.

Det som Tina är tillfredsställd med hos sin ledare är att ledaren kan se medarbetarnas färdigheter, ledaren är villig att låta medarbetarna arbeta efter sin egen kompetens och att ledaren inte brukar lägga sig i vad medarbetarna skall göra.

Det som Tina är otillfredsställd med hos sin ledare tycker hon är svårt att säga eftersom ledaren är så ny.

En kritisk händelse som Tina har varit med om var när det kom in en narkotikapåverkad person med kniv på träffpunkten, personen var mycket hotfull mot medarbetarna. Den narkotikapåverkade personen blev så hotfull att medarbetarna fick låsa in sig på kontoret och fly ifrån fönstret och tillkalla hjälp. Det var en mycket otäck situation och detta medförde att träffpunkten fick stängas i fyra veckor, detta för medarbetarnas säkerhet.

Denna händelse hände före den nuvarande ledarens tid, men hade det hänt nu så tror Tina att ledaren hade samlat medarbetarna och pratat med dem om upplevelsen och erbjudit medarbetarna kuratorhjälp. Den nya ledaren håller redan på att kontrollera om medarbetarna kan få överfallslarm enligt Tina.

Om Tina hade varit ledare så hade hon stängt träffpunkten under en period. Tina hade pratat med medarbetarna om hur de hade upplevt händelsen och hon hade varit noga med att inte nonchalera medarbetarnas känslor. Tina skulle erbjuda medarbetarna kuratorhjälp.

Praktikfall 1 Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Tina säger att hon har varit med om denna situation och påpekar att det inte går att göra fler besparingar på hennes arbetsplats.

Tina berättar att de på senare tid inte har kunnat köpa in något till träffpunkten för att förbättra arbetsmiljön. Medarbetarna har inte heller fått möjlighet att gå några kurser.

Om denna situation trots allt inträffat tror Tina att ledaren skulle fråga medarbetarna hur de skall lösa situationen, t.ex. om de skall arbeta mer eller om en skall gå ner i tjänst. Tinas ledare skulle inte ha tagit något beslut själv utan hon skulle ha pratat med medarbetarna.

Efter detta skulle medarbetarna fått skriva en konsekvensbeskrivning där de beskriver konsekvenserna som besparingen för med sig, både för medarbetaren, kommunen och klienterna.

Om Tina hade varit ledare så hade hon informerat medarbetarna om att kommunledningen beordrat träffpunkten att göra besparingar. Därefter skulle medarbetarna fått göra en konsekvensbeskrivning. Tina skulle i stort sett ha agerat likadant som hennes ledare.

Praktikfall 2 Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Tina har varit med om denna situation. Hon säger att den här situationen pågår mer eller mindre nu.

Detta innebar att en processhandledning kom till stånd. När processhandledningen kom igång så kom problemen upp till ytan. Detta resulterade i att deras förra ledare fick avgå. Medarbetarna hade inte förtroende för ledarens fortsatta ledarskap.

Sen den förra ledaren avgick så har lugnet kommit, men det är fortfarande oroligt, det behövs inte mycket för att rubba stämningen, enligt Tina.

I en situation som praktikfallet så tror Tina att hennes ledare skulle prata med varje medarbetare enskilt om upplevelsen och sedan med alla medarbetare tillsammans.

Tina tror inte att hennes ledare skulle ha låtit det gå så långt som det har gjort i praktikfallet. Om det inte hade fungerat att prata så tror Tina att hennes ledare hade blandat in en tredje part som hade varit opartisk.

Tina tror att ledaren hade kunnat omplacera en medarbetare om situationen hade varit ohållbar.

Tina vet inte om hennes ledare har rätt personliga egenskaper att hantera en sådan här situation. Hon säger ”jag hoppas att hon har det men jag vet inte, det är bara spekulationer”. Tina säger sedan ”hon är lyhörd, öppen och mån om att se lösningen på problem”.

Tina tycker att hennes ledare har kompetens att vara arbetsledare och kompetens att leda en grupp. Social kompetens är Tina övertygad om att hennes ledare har.

Tina säger ”man får ett bra bemötande av ledaren, hon har förmågan att lyssna och hon har även ett intuitivt kännande”.

Tina tror att hennes ledare har utbildning men ingen erfarenhet.

Om Tina hade varit ledare hade hon nog försökt att lösa problemet i gruppen annars skulle hon ta hjälp av en tredje part.

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Tina har varit med om en liknande situation då en medarbetare var mycket frånvarande. Vederbörande hade dock inga alkoholproblem enligt Tina.

Tina tror att hennes ledare skulle ha tagit in vederbörande och pratat med denna person. Ledaren skulle ha försökt hitta orsaken till problemet och sen gett vederbörande en chans att förklara sig. Därefter hade vederbörande fått återgå till sitt arbete och fått en chans att skärpa till sig. Hade inte detta fungerat så hade ledaren varit skyldig att erbjuda hjälp och detta hade ledaren gjort, enligt Tina.

Om inget resultat hade visat sig så hade ledaren tagit hjälp av en tredje part. I värsta fall så hade det blivit en avstängning.

Tina tror att ledaren har rätt kompetens för att kunna hantera den här situationen. Ledaren skulle inte blunda för ett sådant här problem, ledaren skulle behandla alla lika vem det än hade varit och ledaren skulle hellre hjälpa än stjälpa.

Om Tina hade varit ledare så hade hon kallat vederbörande till ett möte och frågat om personen i fråga behöver hjälp. Detta samtal skulle stanna mellan fyra ögon. Hade inte problemet löst sig så hade Tina blandat in facket och erbjudit personen i fråga vård.

Praktikfall 4 Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet. Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

Tina har varit med om en liknande situation, ren mobbing förekom inte men det var ändå tillräckligt för att vederbörande skulle må dåligt.

Tina tror att hennes ledare skulle ha pratat med vederbörande och försökt få grepp om problemet.

Ledaren hade sedan tagit upp det med medarbetarna och försökt lösa det hela. Tina tror att ledaren skulle ha varit neutral och inte tagit någons parti.

Tinas ledare skulle sedan ha gjort en uppföljning på detta.

Hade det inte löst sig så hade Tinas ledare blandat in en tredje part.

Tina tror att ledaren har rätt personliga egenskaper för att hantera denna situation.

Enligt Tina så har hennes ledare förmågan att känna stämningen bland medarbetarna.

Tina säger ”hon är mån om att hennes personal skall må bra, hon måste agera såsom en arbetsledare”.

Om Tina hade varit ledare så skulle ha gjort på samma sätt som sin ledare.

Praktikfall 5 Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Den här situationen har Tina aldrig varit med om.

Tina tror inte att hennes ledare hade presenterat ett färdigt arbetsschema på det sättet som beskrivs i praktikfallet.

Tina tror att ledaren först hade informerat medarbetarna om det hela och därefter frågat medarbetarna hur de skulle utforma arbetsschemat så att alla skulle bli nöjda.

Tinas ledare skulle inte kunna utforma ett arbetsschema själv, hon är för mån om medarbetarna, säger Tina. Enligt Tina så skulle ledaren ha frågat medarbetarna om råd innan hon hade utformat ett arbetsschema.

Om Tina hade varit ledare så hade hon agerat på ett liknande sätt som sin ledare, med en kompromiss mellan personalen och verksamheten.

4.2.6 Intervju sex

040429

Intervjuperson sex heter Maja, en 38-årig kvinna som är undersköterska på ett äldreboende i en kommun i södra Sverige. Maja har arbetat på äldreboendet i 18 år och hon trivs för det mesta bra på sin arbetsplats. Maja arbetar på samma arbetsplats som Lisa, intervjuperson två.

Maja tycker det är kul att arbeta inom vårddyrket och att arbeta med äldre. Anledningen till att Maja inte alltid trivs bra är att det är så mycket besparingar inom vården.

Maja har en kvinnlig ledare som endast har arbetat som ledare på arbetsplatsen i tre månader. Enligt Maja så har arbetsplatsen haft tio ledare som kommit och gått under de senaste femton åren. Maja tycker att hennes ledare är bra men hon tycker inte att det känns bra att ha henne som ledare.

Anledningen till att Maja inte tycker att det känns bra att ha henne som ledare är att ledaren har arbetat som undersköterska tidigare på samma arbetsplats som Maja men på en annan avdelning. Maja upplever att hennes ledare är som en av medarbetarna och inte som en riktig ledare bör vara.

Maja säger ”det blir så att man inte tar det hon säger på allvar, hon känns som en medarbetare”.

Maja tycker inte att man inte skall bli ledare om man inte har högskoleutbildning, ”det är inget yrke man skall ha om man inte är utbildad för det”.

Enligt Maja tycker inte heller de övriga medarbetarna på arbetsplatsen att det känns bra att ha en ledare som tidigare har varit undersköterska och som har fått en ledarposition direkt utan någon utbildning.

Ledaren vet om detta och har blivit sur för att medarbetarna känner så mot henne enligt Maja. Maja tror att hennes ledare vill fortsätta arbetet som ledare men på en annan arbetsplats.

Maja som inte vill ha kvar sin nuvarande ledare har kontaktat facket och sagt vad hon tycker om situationen, men facket har inte gjort något åt detta. Maja säger ”jag kan inte hålla tyst om saker”.

Maja träffar sin ledare varje dag hon arbetar. Ledaren brukar då fråga medarbetarna hur det är och hur arbetet går. Enligt Maja inser inte ledaren hur mycket medarbetarna har att göra eller hur många patienter de egentligen har.

Maja säger att medarbetarna får vara med att lösa problem och konflikter ibland men hon säger också att medarbetarna blir överkörda när det gäller vissa saker.

Maja tror att ledaren har löst problem och konflikter själv men hon kan inte ge något exempel på något problem som hennes ledare har löst själv.

Maja är inte nöjd med hur hennes ledare löser problem och konflikter. Maja säger ”hon har svårt att lösa konflikter i vissa fall pga. att hon är en av oss”.

Det som Maja är tillfredsställd med när det gäller ledaren är att ledaren lyssnar på medarbetarna och förstår dem då ledaren själv har arbetat som undersköterska och vet hur svårt det kan vara ibland.

Det som Maja är otillfredsställd med är att ledaren är konflikträdd. Maja tror att hennes ledare är rädd för att hamna i konflikt med vissa medarbetare. Maja upplever att hennes ledare tar parti för vissa medarbetare.

Informationen från ledaren till medarbetarna är dålig enligt Maja. Ledaren har kontoret bredvid avdelningen men informationen sker genom att ledaren sätter upp lappar på anslagstavlan.

Maja har inget förtroende för sin ledare och det beror på att Maja ser sin ledare som en av medarbetarna och inte som en ledare.

När Maja skall beskriva en kritisk händelse så kan hon inte komma på någon exakt händelse som har hänt de senaste fem åren. Enligt Maja så är det ständigt problem och konflikter på arbetsplatsen och dessa tar inte ledaren tag i.

Medarbetarna klagar och säger till ledaren men hon gör inget enligt Maja.

Maja säger ”man blir arg på henne men samtidigt måste man förstå att hon har ledningen över sig som hon måste rätta sig efter”.

Att ledaren inte gör något åt problemen som finns gör att Maja blir irriterad.

Maja säger ”man flyger i luften”.

Praktikfall 1 Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Denna situation har Maja varit med om tidigare och den pågår fortfarande enligt Maja. Hon säger ”detta är något som förekommer hela tiden”.

Majas ledare hade stått fast vid sitt beslut då hon har fem ledare över sig.

Ledaren hade inte kunnat göra något åt situationen enligt Maja.

Ledaren hade lyssnat på medarbetarnas åsikter och ledaren skulle antagligen rådfråga medarbetarna om vad de skulle kunna spara in på.

Maja säger ”ledaren rådfrågar oss, det har hon gjort nu”.

Om Maja hade varit ledare så hade inte heller hon kunnat göra mer än ledaren hade kunnat göra, men Maja hade lyssnat på medarbetarnas åsikter.

Maja säger ”jag kan nog inte göra så mycket mer”.

Praktikfall 2

Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem

Maja har varit med om en liknande situation och hon säger att bråk är något som pågår på arbetsplatsen nu.

Medarbetarna och deras ledare har pratat om bråket på personalmöten men det har inte hänt något. Majas ledare vet mycket väl om bråket men gör inget och detta kan bero på att ledaren är kompis med en av dessa personer som är i bråk, menar Maja.

Enligt Maja så har hennes ledare varken rätt kompetens eller rätt personliga egenskaper för att hantera denna situation då hon inte är utbildad till ledare.

Maja tycker att hennes ledare skall ta in en tredje part för att kunna lösa situationen då hennes ledare inte klarar av det.

Det här problemet påverkar Maja och de övriga medarbetarna på ett negativt sätt, de blir likgiltiga, irriterade och Maja säger att hon ibland inte vill gå till arbetet.

Som det är nu så försöker Majas ledare få de inblandade att lösa konflikten själva.

Medarbetarna har gått in till ledaren och sagt till att hon måste göra något åt situationen men det händer ingenting enligt Maja.

Enligt Maja så har ledaren frågat en av medarbetarna som bråkar om vederbörande vill bli omplacerad men det vill vederbörande inte och då kan inte ledaren göra något åt detta. Maja säger ”man kan inte tvinga någon att bli omplacerad om personen sköter sitt arbete och det gör personen, i alla fall enligt ledaren”.

Om Maja hade varit ledare så hade hon tagit in en person utifrån som hade fått reda upp problemet.

Praktikfall 3

Anställda med personliga svårigheter

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställde är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställde deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Denna situation har Maja aldrig upplevt.

Maja tror att hennes ledare hade pratat med medarbetaren och hade inte detta hjälpt så hade hennes ledare tagit in experthjälp. Ledaren hade inte rådfrågat övriga medarbetare om råd om vad hon skulle göra med vederbörande. Maja vet inte om hennes ledare hade erbjudit medarbetaren någon rehabilitering.

Enligt Maja har ledaren inte rätt kompetens för att kunna hantera en sådan här situation då ledaren inte har någon utbildning.

Enligt Maja så har hennes ledare svårare att ta tag i personliga problem än övriga problem, detta för att ledaren tidigare arbetat som undersköterska, vilket gör att hon känner medarbetarna ganska väl och hon är mer kompis med vissa medarbetare än andra.

Om Maja hade varit ledare så hade hon tagit in personer utifrån då hon inte hade klarat av att lösa detta själv.

Praktikfall 4

Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställde säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställde blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet. Den anställde går till sin ledare och informerar om situationen.

Detta är en situation som Maja har varit med om.

Maja berättar att hon själv har blivit mobbad, det hände precis när hon kom ny till arbetsplatsen.

Om det hade hänt nu så hade Majas ledare haft ett samtal med den mobbade och de som mobbar. Ledaren hade sedan haft ett samtal med hela gruppen tillsammans.

Maja säger att hennes ledare möjligtvis hade tagit in en tredje part för att lösa situationen. Maja säger sedan ”jag tror att hon hade försökt lösa det själv tillsammans med den mobbade och de som mobbar”.

Maja tror inte att hennes ledare har rätt personliga egenskaper att kunna hantera en sådan här situation. Maja säger ”kanske har hon de personliga egenskaperna som krävs, detta för att hon själv har arbetat som undersköterska, men hon har inte det fullt ut”.

Om Maja hade varit ledare så hade hon försökt prata med de berörda för att reda ut det hela. Hade inte detta fungerat så hade Maja tagit hjälp av personer utifrån.

Praktikfall 5 Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Detta är en situation som Maja har varit med om ett flertal gånger. Maja berättar att de har bytt arbetsschema fem gånger de senaste två åren.

Enligt Maja så får medarbetarna utforma sina arbetsscheman själva.

Maja tror inte att hennes ledare skulle kunna utforma ett arbetsschema själv utan hjälp från medarbetarna. Enligt Maja så hade hennes ledare sagt ”det med arbetsscheman vet ni bättre än mig”.

Hade ledaren utformat ett arbetsschema själv och medarbetarna hade klagat på detta så tror Maja att ledaren hade ändrat på arbetsschemat om det hade gått. Maja säger ”hon måste lyssna på oss”.

Hade Maja varit ledare så skulle hon inte utforma ett arbetsschema själv utan hon skulle ha låtit medarbetarna göra det.

5. **Analys**

5.1 **Analys av intervju ett**

Majoriteten av praktikfallen har Sara varit med om eller känner igen sig i.

Sara verkade inte vara så jätteförtjust i sin ledare, men hon försökte dölja det genom att svara lite undvikande på vissa frågor.

Hon tyckte det var svåra frågor vi ställde och hade svårt att svara på vissa men de frågor hon svarade på svarade hon mycket utförligt.

Vi tror att Sara framställde sin ledare bättre än vad hon egentligen tycker.

Man hörde på hennes underton att det inte riktigt var så hennes ledare skulle ha löst situationen egentligen.

Sara tror inte att hennes ledare skulle klara av att lösa de kritiska situationerna som var beskrivna. Sara tror att hennes ledare skulle behöva ta hjälp av facket.

Anledningen till att Sara inte tror att hennes ledare skulle klara av situationerna är att Sara inte tycker att hennes ledare har rätt personliga egenskaper eller kompetens.

Intresset för de personliga egenskaperna som kännetecknar ett bra ledningsarbete är stort.

De olika uppgifterna som en ledare står inför ställer krav på olika slags kompetens, detta enligt teorin.

En person i ledande ställning behöver ha social kompetens, dvs. förmåga att kunna sätta sig in i hur andra kan tänkas uppfatta en situation och hantera de rådande åsikternas mångfald.

Enligt teorin så känner dåliga ledare inget behov av kompetens. Många ledare tror också att de automatiskt får högre kompetens när de utses till ledare.

Något Sara är otillfredsställd med är att hon träffar sin ledare för sällan.

Enligt teorin så kan glesa möten mellan ledare och medarbetare tolkas och förklaras på olika sätt.

Det kan vara bevis på stora möjligheter till självständighet och utrymme för egna initiativ.

Förklaringen anknyter då till frånvaro av kontroll och en hög grad av tillit från ledningens sida.

Helt andra förklaringar som formar en annan verklighet är att se det som uttryck för en svag, ointresserad ledning, brist på tydligt ledarskap, brist på feedback och dålig uppföljning, detta kan uppfattas som ett låt-gå-ledarskap.

Sara trivs bra med både sitt arbete och med sina medarbetare.

Umgänget mellan medarbetare påverkar stämningen på arbetsplatsen och därmed medarbetarens motivation och arbetstillfredsställelse.

Sara tycker att det är illa att hennes ledare är mer som en medarbetare än som en ledare.

Detta visar sig genom att Saras ledare ibland är orättvis och har sina favoriter bland medarbetarna.

Saras ledare har nog inte förstått att ledarbefattningen innebär att man inte längre är ”en i gänget”.

Sara är negativ inställd till sin ledare, detta kan förklaras på olika sätt enligt teorin, det kan t.ex. vara så att Sara är avundsjuk på sin före detta medarbetare som fick ledarbefattning, möjligheten finns att också att Sara och hennes ledare konkurrerade om ledarbefattningen.

Sara poängterar att hon vill att hennes ledare skall vara mer auktoritär och hård, Sara tycker att hennes ledare är för mesig och att hennes ledare inte är tillräckligt auktoritär.

Teorin säger att den auktoritära ledningsprocessen skapar en viss säkerhet. Ledaren tar på sig ansvaret och fattar besluten.

I vissa situationer kan det vara bra att ledaren är lite mer auktoritär men inte i alla situationer. Ledarens val av beteende skall utgå från medarbetarnas behov av instruktioner och stöd för den specifika situationen.

Ingen situation är den andra lik och det finns många sätt att bete sig som ledare. Ledarna har sina personlighetsdrag och använder sig av olika ledarstilar.

På frågor som om Sara har förtroende och om hon är tillfredsställd med sin ledare så skrattade hon först sen dröjde det en lång stund innan hon svarade. Det verkar inte som att Sara har förtroende för sin ledare, hon är inte heller tillfredsställd med sin ledare.

Upplevs inte ledaren som tillfredsställande kan missnöjet så småningom leda till olika former av revolt.

Anledningen till att Sara har tappat förtroende för sin ledare kan vara att ledaren inte kan utveckla de angreppssätt som behövs för att man skall utveckla en meningsfull arbetssituation och klara utmaningar.

Det kan också vara så att ledaren inte har någon kompetens och utan kompetens uppstår inte det förtroende och den tillit som är en förutsättning för att det skall uppfattas som ledarskap.

5.2 Analys av intervju två

Det verkade som att Lisa var rädd för att försäga sig då hon tänkte efter på varje svar. Det visade sig genom att hon ibland sa emot sig själv.

Vi tror att Lisa dolde mycket när hon svarade, hon framställde sin ledare bättre än vad hon tycker.

Detta kan bero på att Lisa från början var lite osäker och tveksam till att ställa upp på en intervju.

Lisa har varit med om de flesta praktikfallen som vi beskrev, detta kan bero på att hon har arbetat inom vården en lång tid.

Vi tror att det kan vara svårt för Lisa att svara på hur hennes ledare skulle ha agerat i vissa situationer då hennes ledare bara har varit ledare i tre månader på arbetsplatsen.

Medarbetarna märker dock ganska snabbt om en ledare inte fungerar.

Lisa sa hela tiden att hon känner sin ledare för dåligt för att kunna svara på vissa frågor men de har varit medarbetare tidigare, de har arbetat på samma arbetsplats tillsammans i 15 år.

Medarbetarna får vara med att lösa problem och konflikter tillsammans med sin ledare.

Att medarbetarna får vara med och lösa problem och konflikter kan tolkas på två sätt.

Det kan vara så att ledaren saknar kompetens och utbildning och därför är osäker på hur hon skall lösa vissa problem och konflikter, därför tar hon hjälp av medarbetarna.

Det kan annars vara så att ledaren utför ett demokratiskt ledarskap.

Teorin säger att en demokratisk ledare ger mer frihet och chans till mer ansvarstagande för medarbetarna.

Besluten tas efter att ledaren har tagit reda på vad hennes medarbetare har för åsikter.

Den demokratiska ledningsprocessen är präglad av en viss osäkerhet, t.ex. när det gäller rollfördelning.

Lisas ledare tror att hon är ”en i gänget”.

När man blir ledare så tillhör man inte längre ”en i gänget” utan man blir en av ”de andra” och så småningom som en av ”de där uppe”.

En orsak till att Lisa inte tycker om sin ledare kan vara att Lisa inte tycker om det sättet som hennes ledare fick befattningen på. Ledaren fick sin befattning för att hon är kompis med de ledare som rekryterade henne.

Allt detta skedde på två veckor och tjänsten var inte utannonserad så det var ingen annan som fick chansen att söka tjänsten som ledare.

En annan anledning till att Lisa inte är nöjd med sin ledare är att ledaren inte har någon utbildning och att hon tycker att hennes ledare är för kamratakig.

Lisas säger att hennes ledare inte är neutral då ledaren är bättre kompis med vissa medarbetare.

Enligt Lisa så har hennes ledare svårt att ta tag i både personliga och övriga problem.

Anledningen till att hennes ledare har svårt att ta tag i personliga problem kan vara att hon är kompis med vissa medarbetare.

Att ledaren har svårt att ta tag i övriga problem kan förklaras med att ledaren inte har någon erfarenhet eller kompetens som ledare.

De olika uppgifter som en ledare står inför ställer krav på olika slags kompetens.

Teorin säger att personer i ledande ställning behöver ha social kompetens. Det menas främst att kunna förstå andra människors situation men också kunna kommunicera, entusiasmera och utveckla samarbete.

Att ledaren inte tar tag i problem för att hon är kompis med vissa medarbetare gör att ledaren brister i sin kompetens.

Lisa tycker att informationen från hennes ledare är dålig. Det är ett vanligt problem att medarbetarna känner så.

Informationsflödet brukar avstanna definitivt när organisationen har problem.

Bra ledare lägger ner mycket tid och kraft på att se till att medarbetarna verkligen har relevant information med hög kvalitet.

På Lisas arbetsplats har det pågått ett problem i fyra år som ännu inte är löst, detta påverkar medarbetarna på ett negativt sätt och bidrar till en dålig arbetsmiljö.

Ledaren vet om problemet men vill inte ta tag i detta, det tyder på ett låt-gå-ledarskap.

Goda ledare skapar en miljö som är trivsamt att vistas i.

Enligt teorin så är det ledarens ansvar att agera så att miljön upplevs som meningsfull av medarbetarna.

5.3 Analys av intervju tre

Anna är ung och har inte arbetat så länge, därmed har hon inte varit med om så många situationer.

Vi fick intrycket att hon var ärlig under intervjun och att hon verkligen sa hur det låg till men eftersom hon endast har arbetat i ett år på arbetsplatsen och inte har varit med om så många kritiska situationer så kan detta ha gjort att Annas svar blir lite missvisande.

Även här så har ledaren varit en före detta medarbetare men till skillnad från de andra så tycker Anna att detta bara är positivt.

Eftersom Anna bara arbetat i ett år så hade hon aldrig sin ledare som medarbetare.

Hade de varit medarbetare tidigare så kanske Annas uppfattning hade varit annorlunda.

Ledaren är ute mycket på arbetsplatsen, hon är där i stort sett varje arbetsdag och träffar medarbetarna.

När ledaren träffar sina medarbetare så frågar hon alltid hur det står till med medarbetarna, Anna tycker att det både är bra och dåligt att hennes ledare är ute på arbetsplatsen ofta.

Det som Anna tycker är dåligt är att hennes ledare kontrollerar om medarbetarna utför uppgifterna på det sätt som Annas ledare har bestämt.

Enligt teorin så skall ledaren ställa krav, följa upp och kontrollera om medarbetarna har bra angreppssätt och rätt förutsättningar i övrigt för de uppdrag de skall genomföra.

En god ledare lägger sig i ganska mycket, men ger också mycket stöd.

Problem uppstår då ledaren bestämmer vilket angreppssätt som skall användas, utan att lyssna på medarbetarnas synpunkter.

I det specifika fallet som Anna tog upp om antibiotika verkar det inte som att ledaren har lyssnat på medarbetarna, ledaren har bestämt detta mot medarbetarnas vilja, detta tyder på att ledaren utför ett auktoritärt ledarskap.

Det verkar som att medarbetarna är lite rädda för sin ledare, då medarbetarna ”skärper till sig” när ledaren kommer.

Ledaren är inte neutral, hon tar ställning för undersköterskorna eftersom ledaren inte vill hamna i konflikt med dem, detta bevisar att Annas ledare är kompis med vissa medarbetare. För att kunna utföra ett bra ledarskap så måste man kunna inse att man inte längre ”en i gänget”.

Ledaren vill inte heller komma i konflikt med den högre ledningen, hon vågar inte argumentera mot dem.

Ledaren tar inte itu med de stora problemen, detta kan bero på att ledaren inte vill hamna i konflikt med undersköterskorna och den högre ledningen.

Att Annas ledare inte tar itu med vissa problem tyder på ett låt-gå-ledarskap.

Att samma problem finns kvar år ut och år in, kan leda till att medarbetarna känner en meningslöshet på arbetsplatsen.

Anna har förtroende för sin ledare, hon kan säga vad hon tycker och tänker till sin ledare. Detta är viktigt och tyder på att Annas ledare har den professionella och den tekniska färdigheten som krävs.

Ledaren lyssnar inte när medarbetarna klagar, ledaren säger bara att det är bestämt på det viset och så skall det vara.

Att ledaren väljer att bortse ifrån vissa problem hindrar inte att organisationen fungerar.

Vissa problem behöver en ledare lära sig att inte bry sig om enligt teorin.

Medarbetarna ställer ibland orealistiska förväntningar på sin ledare.

Är det så att Annas ledare inte lyssnar på medarbetarna när det gäller ett problem där ledaren verkligen bör lyssna så kan det bero på att Annas ledare tror att hon kan mer än medarbetarna.

Det kan också vara så att ledaren har en egen idé som hon vill driva igenom oavsett vad medarbetarna tycker.

Detta tyder på att Annas ledare har en auktoritär ledarstil.

5.4 Analys av intervju fyra

Eftersom Olle endast har arbetat i tio månader och endast är timvikarie på sin arbetsplats är det inte säkert att han har hunnit bilda sig en rättvis uppfattning om sin ledare.

Enligt Olle så tycker inte alla medarbetare lika bra om ledaren som han själv gör, detta kan tolkas som att ledaren är orättvis mot vissa medarbetare.

Olles ledare är ute på arbetsplatsen varje dag och varje gång Olle arbetar så träffar han sin ledare.

Att Olles ledare är ute på arbetsplatsen varje dag kan dels innebära att Olles ledare kanske inte riktigt litar på medarbetarna eller så kan det vara så att Olles ledare utför ett starkt, tydligt och intresserat ledarskap.

Ledaren verkar bestämma det mesta själv utan att fråga medarbetarna.

Det att ledaren vill ha rätt och att hans beslut skall gälla tyder på auktoritärt ledarskap.

Olles ledare bygger sitt ledarskap på att det är han som vet bäst och tycker att han är maktfullkomlig. Olles ledare fattar beslut efter sina egna uppfattningar utan att bli påverkad av någon annan.

Ledaren har en åsikt och medarbetarna har en annan.

Ledaren verkar inte lita på medarbetarnas omdöme när de säger att någonting inte fungerar utan ledaren vill själv bedöma först innan han ändrar sig.

Ledaren arbetar emot medarbetarnas viljor när det gäller vissa beslut och står fast vid sitt beslut även om medarbetarna klagat, detta tyder på auktoritärt ledarskap.

Ledaren kan också bli arg om medarbetarna klagat på beslut som har fattats och detta är inte bra.

Olle har förtroende för sin ledare, detta kan vara en anledning till att Olle trivs så bra med sin ledare.

Det är viktigt att man har förtroende för sin ledare.

Som vi uppfattar det så lyssnar ledaren bara om medarbetarna har personliga problem men han har svårt för att ta tag i dessa.

Ledaren gör så att det skall bli så lätt som möjligt för honom själv genom t.ex. avskedning eller att låta medarbetarna lösa problem själva, detta tyder på ett låt-gå-ledarskap.

Ledaren vill ha en problemfri arbetsplats men detta är omöjligt då det alltid kan uppstå problem och konflikter.

När det gäller beslut om arbetsplatsen så säger Olle att hans ledare lyssnar på medarbetarna men att ledarens beslut skall gälla, att de skall prova det ledaren har beslutat om.

Det kan vara så att Olles ledare bara låtsas att han lyssnar men att han i själva verket har redan bestämt sig för en sak, detta tyder på auktoritärt ledarskap.

Det uppstår problem på arbetsplatsen när ledaren bestämmer vilket angreppssätt som skall användas utan att lyssna på medarbetarna.

Olles ledare upplever utmaningarna som sina egna istället för gruppens. Han tar inte tillvara på medarbetarnas kompetens.

Kommunikationen mellan medarbetarna och ledaren fungerar inte bra på Olles arbetsplats. Att Olles ledare inte lyssnar på medarbetarna och fattar besluten själv utan att fråga medarbetarna vad de tycker, skapar en dålig och ineffektiv arbetsmiljö.

Medarbetarnas kompetens tas inte till vara och detta leder till personliga tragedier.

Det var just det som hände på Olles arbetsplats när ledaren hade beslutat om vilket arbetssätt medarbetarna skulle arbeta efter, det gick så långt att en del medarbetare sjukskrev sig.

Så långt skall det inte behöva gå, det är ledarens ansvar att agera så att miljön upplevs som meningsfull av medarbetarna.

Teorin säger att ledaren spelar en avgörande roll när det gäller att skapa meningsfulla, genomtänkta sammanhang för medarbetarna så att de kan arbeta effektivt.

Olles ledare tar inte vara på medarbetarnas kompetens, det är ju trots allt de som känner verksamheten väl.

Att medarbetarna får en känsla av delaktighet i beslut kan vara en stark drivkraft för dem.

Olles ledare försöker minska medarbetarnas drivkraft genom att de inte får känna sig delaktiga i besluten.

Olle tycker att hans förhållande till sin ledare är bra, detta pga. att Olle tycker att hans ledare är rättvis, trevlig, uppriktig, ledaren säger ifrån när man gör rätt eller fel, bra struktur på arbetet och han är mån om medarbetarna.

Att Olle uppfattar sin ledare som rättvis tyder på att ledaren har förstått att han inte längre är "en i gänget" utan att han tillhör "de där uppe".

Olle tycker att det är positivt att hans ledare tidigare har arbetat som sjuksköterska.

Enligt Olle så vet ledaren då hur det är att arbeta som sjuksköterska och vad det finns för problem.

Att Olle uppfattar det som positivt kan förklaras genom att Olle inte har arbetat med sin ledare när ledaren arbetade som medarbetare och vet då inte om ledaren är mer kompis med vissa medarbetare, det kan också vara så att Olles ledare verkligen har förstått att han inte kan utföra ett kamratligt ledarskap.

5.5 Analys av intervju fem

Tinas ledare är ny då hon endast har varit där i en månad, detta kan innebära att Tina inte ger oss en rättvis uppfattning om sin ledare.

Tina arbetar på en tuff arbetsplats där det kan hända mycket och hon har varit med om de flesta praktikfallen som vi presenterade för henne.

Ledaren är inte så mycket på arbetsplatsen, bara varannan vecka, medarbetarna får ringa till sin ledare om det är något.

Även här kan man förklara glesa möten mellan medarbetare och ledare på olika sätt.

Dels kan det vara så att ledaren har en hög grad av tilltro till medarbetarna.

Det kan även vara så att Tinas ledare utför ett svagt och otydligt ledarskap.

Många ledare anser också att det är fullt att lägga sig i, det kan vara så att Tinas ledare känner på det viset.

Är det så att Tinas ledare utför ett svagt och otydligt ledarskap tyder det på att ledaren utför ett låt-på ledarskap som innebär att Tinas ledare är otydlig och passiv.

Medarbetarna får själva bestämma reglerna utan att ledaren lägger sig i eller försöker påverka.

Enligt teorin så skapar låt-gå ledarskapet osäkerhet hos medarbetarna.

Det är inte bra att det hinner samla på sig så mycket inför varje besök av ledaren, detta är något som Tina tycker är negativt.

Ledaren lägger sig aldrig i hur medarbetarna sköter sina uppgifter utan medarbetarna får arbeta utifrån sin egen kompetens.

Tina trivs bra med att med att medarbetarna får sköta sig själva.

Det hade varit bäst för medarbetarna på Tinas arbetsplats om de hade fått ett någorlunda tydligt ledarskap för att skapa ordning och stadga men också för att bli motiverade för arbetsuppgifterna.

På Tinas arbetsplats arbetar endast tre personer och detta kanske är en sådan arbetsplats som fungerar bäst om medarbetarna får sköta sig själva, tack vare medarbetarnas ansvarskänsla så fungerar arbetet ändå.

Att ledaren ger mer frihet och mer ansvarstagande tyder på demokratiskt ledarskap.

Ledaren tycks aldrig fatta beslut själv eller lösa problem och konflikter själv då ledaren alltid tar hjälp av medarbetarna och/eller en tredje part. Vissa beslut måste en ledare kunna fatta själv utan att fråga medarbetarna eller en tredje part om råd.

Att Tinas ledare nästan alltid involverar alla medarbetare tyder på ett demokratiskt ledarskap.

Ledaren uppfattar sig som en del av gruppen. Hon anser att alla strävar mot samma mål och att hon aldrig skulle kunna uppnå dem utan sina medarbetares hjälp.

Majoriteten av praktikfallen skulle Tinas ledare lösa genom att ta in en tredje part.

Detta kan tyda på att Tinas ledare inte har den kompetens som krävs för att vara ledare och att Tinas ledare helt enkelt inte passar som ledare. Det är inte alla som passar i rollen som ledare.

Tina känner att hon har förtroende för sin ledare. Eftersom Tinas ledare endast har varit verksam som ledare i en månad på arbetsplatsen så kan man fråga sig vilka grunder Tina har byggt sitt förtroende på hos sin ledare.

Tina kanske fick förtroende för sin ledare under den tiden som ledaren tidigare vikarierade på arbetsplatsen.

Tina kanske också har fått sitt förtroende för sin ledare genom att Tina känner att ledaren litar på medarbetarna och att ledaren ger dem ansvar.

Ledaren har en kamratlig relation till medarbetarna och ledaren har själv arbetat på golvet och vet därmed hur medarbetarnas situation är.

Enligt Tina så är det endast positivt att hennes ledare har en kamratlig relation till medarbetarna och kanske är det så på en arbetsplats där endast tre medarbetare arbetar.

Det verkar som att Tinas ledare har en kamratlig relation till alla tre medarbetare och att hon inte behandlar någon orättvist.

5.6 Analys av intervju sex

Då Majas ledare har varit verksam på arbetsplatsen i tre månader är det inte säkert att Maja har hunnit bilda sig en korrekt uppfattning om sin ledare men de har varit medarbetare i femton år.

Maja har varit med om de flesta situationerna och det kan bero på att hon har arbetat på arbetsplatsen i 18 år.

Maja tycker inte det är bra att hennes ledare tidigare har varit en medarbetare.

Majas ledare tror att hon fortfarande kan vara kompis med medarbetarna på samma sätt som innan hon blev ledare men det fungerar inte så.

Teorin säger att när man blir ledare så måste man acceptera att de personliga band som man tidigare hade till vissa medarbetare inte längre finns.

Det är nämnvärt att ta upp att medarbetarna inte tar ledaren på allvar pga. att ledaren fortfarande tror att hon är ”en i gänget”.

Tar inte medarbetarna sin ledare på allvar kan det få konsekvenser för avdelningen.

Det kan vara så att Majas ledare får direktiv ovanifrån och skall förmedla detta till medarbetarna, men när hon gör det så tar inte medarbetarna detta på allvar.

Majas ledare har ingen utbildning för att utföra ett ledarskap, något som Maja tycker att en ledare skall ha.

I organisationen där Maja arbetar saknas kanske grundläggande utbildning till ledare.

Lösningen på problemen som finns på Majas arbetsplats är inte att sända ledaren på utbildning om inte ledaren själv känner ett behov av kompetens.

Oftast så känner dåliga ledare inget behov av kompetens och de har ingen lust att leverera något till medarbetarna (Olsson 2001).

Majas ledare kanske tror att hon automatiskt har fått högre kompetens när hon utsågs till ledare.

Att ledaren inte trivs kan bero på att medarbetarna har klagat på henne och gått till facket.

Att facket inte har gjort något åt situationen kan bero på att facket inte har satt sig in i verksamheten och dess utmaningar och behov tillräckligt.

Det kan också bero på att Majas ledare kanske har förstått att medarbetarna inte tar henne på allvar och vet inte riktigt hur hon skall göra för att medarbetarna skall ta henne på allvar.

En början för Majas ledare skulle ha varit att hon accepterar att hon inte kan vara kompis med medarbetarna på samma sätt som innan.

Maja tycker det är bra att hon och ledaren träffas ofta och att ledaren frågar hur det är men samtidigt vet inte ledaren hur det är på arbetsplatsen t.ex. hur mycket medarbetarna har att göra och hur många patienter avdelningen har.

Ledaren kanske ser det ändå men hon blundar för det för hon vet inte riktigt hur hon skall hantera det.

Maja är inte nöjd med sin ledares sätt att lösa problem och konflikter.

Ledaren tar inte tag i problemen och konflikterna som finns på arbetsplatsen.

Detta tyder på att Majas ledare utför ett låt-gå ledarskap.

Majas ledare kan inte säga ifrån eller fatta några beslut om hur de skall lösa problemen och konflikterna eftersom hon inte vågar gå emot vissa medarbetare.

Ett exempel där Majas ledare inte vågar gå emot vissa medarbetare är den konflikten mellan vissa medarbetare som Maja beskrev i praktikfall två.

I det fallet så blundar ledaren för problemet eftersom hon inte vill gå emot en medarbetare pga. att de är kompisar.

Fortfarande så kan inte Majas ledare skilja mellan att vara en ledare och att vara ”en i gänget”.

Att Majas ledare inte tar tag i problem och konflikter gör att Maja blir irriterad och att hon ibland inte känner för att gå till arbetet.

Teorin säger att som ledare så skall man skapa en arbetsmiljö som är trivsamt att vistas i och detta gör inte Majas ledare eftersom hon inte tar tag i problemen och konflikterna som finns på arbetsplatsen.

Maja anser inte heller att hennes ledare har rätt personliga egenskaper för att utföra ett gott ledarskap.

Det räcker inte att Majas ledare bryr sig om medarbetarna utan medarbetarna vill också ha ett tydligt och kompetent ledarskap för att skapa ordning och reda, men också ett ledarskap för att bli motiverade för arbetsuppgifterna.

De ledare som inte klarar av detta kanske inte passar som rollen som ledare.

Informationen på Majas arbetsplats är dålig. Ledaren sätter upp lappar på anslagstavlan istället för att prata direkt med medarbetarna.

Majas ledare kanske är rädd att vissa medarbetare skall protestera och att det ska uppstå en konflikt när hon kommer med viss information.

Börjar medarbetarna protestera och det uppstår en konflikt så vet kanske inte Majas ledare hur hon skall handskas med situationen. Ledaren är rädd för att gå emot medarbetarna.

Maja har inget förtroende för sin ledare eftersom hon inte ser sin ledare som en riktig ledare utan som en medarbetare.

Maja tycker inte att hennes ledare har rätt kompetens eller personliga egenskaper för att utföra ett ledarskap.

Enligt teorin så behöver en ledare olika slags kompetens för att det skall uppstå förtroende och tillit till ledaren.

6. Slutsatser och egna reflektioner

Det är medarbetarna som i första hand upptäcker om ledaren fungerar eller inte. Det är också medarbetarna som i de flesta fall får ta konsekvenserna av ett dåligt ledarskap, eller motsatt, som får möjlighet att växa i kompetens och välbefinnande vid ett gott ledarskap.

Vi drar slutsatsen att det är vanligt att ledare går direkt från golvet till ledare utan vare sig utbildning, kompetens eller erfarenhet.

Detta beror på att de som rekryterar ledare inte bryr sig om vilken som får befattningen eller att de inte är tillräckligt insatta i organisationen och därmed inte vet vilken person som krävs för ledarbefattningen för att organisationen skall fungera.

De som har haft sin ledare som medarbetare tycker inte om att hon/han har blivit ledare medan de som inte har haft sin ledare som medarbetare endast tycker att det är positivt att deras ledare tidigare har arbetat på golvet.

Anledningen till att medarbetare som tidigare har haft sin ledare som medarbetare inte tycker om detta beror på att ledaren inte är neutral och att ledaren tar parti för vissa medarbetare. Ledaren är orättvis och har bättre förhållande till vissa medarbetare.

Ett problem som ledarna har är att de har svårt att skilja på om de är ledare eller medarbetare. På denna första nivå som ledare så är det jobbigt och besvärligt för ledarna eftersom ledarna inte vet hur de skall hantera situationer då de vill vara både kompis och ledare.

Som ledare måste man känna till att denna lägsta befattning kan vara den allra jobbigaste nivån.

Avancerar ledaren ytterligare en nivå så försvinner de här problemen för där blir inte ledarna klämda mellan medarbetarna och ledningen.

Vi drar slutsatsen att många ledare har svårt att hantera vissa problem och konflikter på ett bra sätt.

Problem och konflikter är något som mer eller mindre uppkommer på en arbetsplats och ledarna måste lära sig att handskas med dessa.

Ledaren måste hela tiden öka sin kompetens för att klara av kritiska situationer.

Ledarna får inte tro att bara för att de blir ledare så har de automatiskt rätt kompetens men samtidigt så måste medarbetarna ge sina ledare en chans att utvecklas och de får inte ställa orimliga förväntningar på sin ledare.

Vi drar slutsatsen att ledare har svårare att ta tag i personliga problem pga. att ledaren är kompis med vissa medarbetare.

Informationen är bristfällig på många arbetsplatser. Ledare som varken kan eller vill informera gör ingen särskilt glad.

Om ledarna inte kan eller vill informera så tappar medarbetarna snabbt förtroende för sin ledare.

En annan orsak till att medarbetarna inte har förtroende för sin ledare beror på att medarbetarna ser sin ledare som kompis istället för en ledare.

Detta mynnar ut i att medarbetarna inte tar det deras ledare säger på allvar.

Det är mycket viktigt att man har förtroende för sin ledare och att man som medarbetare vet att ledaren har rätt egenskaper och kompetens att utföra ett ledarskap.

Många medarbetare tycker inte att deras ledare lyssnar eller gör något åt situationen när medarbetarna säger ifrån om något.

Detta beror på att ledarna inte vet hur de ska handskas med situationen och tar därför inte emot informationen på ett bra sätt.

Det beror också på att vissa ledare vill bestämma och vill inte lyssna på medarbetarnas åsikt. Frågan är vad medarbetarna kan förvänta sig av sin ledare.

Vi tror att medarbetarna ibland har för stora förväntningar på sina ledare när det gäller vissa situationer.

Utifrån intervjun med Sara så tycker vi att hennes ledare för det mesta utför ett låt-gå ledarskap då hennes ledare är väldigt otydlig och passiv.

Vi baserar det även på att ledaren inte träffar medarbetarna så ofta.

Saras ledare skulle inte klara av att lösa eller fatta beslut i kritiska situationer.

Samtidigt så är Saras ledare som en kompis till medarbetarna och uppfattar sig som en del i gruppen och det tyder på att Saras ledare också är lite demokratisk.

I vissa situationer som uppstår så låter hon även medarbetarna vara med och fatta beslut vilket en demokratisk ledare gör.

Det är svårt att säga om ledaren är mer av det ena än av det andra, vi tror att det är en blandning av låt-gå ledarskap och demokratiskt ledarskap.

Intervjun med Lisa visar att hennes ledare för det mesta utför ett demokratiskt ledarskap.

Ledaren utför ett demokratiskt ledarskap pga. att ledaren inte fattar beslut själv utan sina medarbetare, ledaren saknar helt enkelt kompetens och erfarenhet för att kunna fatta egna beslut.

Ledaren ser sig också som en del av gruppen vilket också tyder på ett demokratiskt ledarskap.

Vi vill också poängtera att ledaren utför ett låt-gå ledarskap i vissa situationer då ledaren inte vågar säga ifrån och inte vågar gå emot vissa medarbetare som hon är kompis med.

Som vi uppfattar det så utför ledaren ett mer demokratiskt ledarskap än ett låt-gå ledarskap.

Annas intervju visar att hennes ledare för det mesta utför ett auktoritärt ledarskap då Annas ledare kontrollerar om medarbetarna utför vissa arbetsuppgifter på det sätt som ledaren har bestämt.

Annas ledare bestämmer mot medarbetarnas vilja då ledaren inte lyssnar på medarbetarna eftersom ledaren tycker att hennes sätt är bäst.

Att ledaren inte tar tag i vissa stora problem visar på ett låt-gå ledarskap. Anledningen till att ledaren utför ett låt-gå ledarskap i vissa situationer beror på att hon inte vill hamna i konflikt med undersköterskorna och den högre ledningen.

Vi uppfattar att ledaren är mer auktoritär mot medarbetarna.

Intervjun med Olle visar att hans ledare utför ett auktoritärt ledarskap då ledaren själv bestämmer det mesta själv utan att fråga medarbetarna.

Ledaren vill alltid ha rätt och fattar beslut mot medarbetarnas viljor och ledaren står fast vid beslutet även om medarbetarna klagar.

Olles ledare låtsas att han lyssnar men i själva verket har han redan fattat beslutet.

Ledare ser sig inte som "en i gänget" utan han ser sig själv som högre än medarbetarna.

Utifrån intervjun med Tina drar vi slutsatsen att hennes ledare utför ett låt-gå ledarskap då ledaren inte är ute på arbetsplatsen så ofta och då medarbetarna får ringa till ledaren om det är något.

Medarbetarna får själva bestämma reglerna utan att ledaren lägger sig i eller påverkar dessa. Tinas ledare deltar inte i medarbetarnas arbete och fattar inga beslut.

Ledaren utför även ett demokratiskt ledarskap då hon ger medarbetarna mycket frihet och ansvarstagande.

Tina trivs med sin ledares låt-gå ledarskap och detta kan vara en sådan arbetsplats där endast en låt-gå ledarstil fungerar.

Vi uppfattar att Tinas ledare utövar ett mer låt-gå ledarskap.

Intervjun med Maja visade att hennes ledare utför ett demokratiskt ledarskap då hon uppfattar sig som en del av gruppen.

Ledaren utför också ett låt-gå ledarskap då ledaren blundar för problem som finns på arbetsplatsen.

Ledaren kan inte säga ifrån eller fatta några beslut om hur problem och konflikter skall lösas eftersom hon inte vågar gå emot vissa medarbetare.

Vi uppfattar det som att Majas ledare utför ett mer låt-gå ledarskap än ett demokratiskt ledarskap.

Då Lisa och Maja jobbar ihop på samma arbetsplats så kan vi av våra slutsatser se att båda kvinnorna framställer ledarens ledarstil som både demokratisk och låt-gå.

Det finns dock en viss skillnad mellan deras syn på ledaren.

Lisa framställer ledaren som mer demokratisk och Maja framställer ledaren som mer låt-gå.

De här skillnaderna visar att medarbetare på samma arbetsplats kan uppleva och ha olika förväntningar på sin ledare.

Vilken ledarstil som är bäst är svårt att säga.

Olika ledarstilar kan vara effektiva eller ineffektiva beroende på situationen.

Ingen situation är den andra lik och det finns många sätt att bete sig som ledare.

Ledarens val av beteende skall utgå från medarbetarnas behov av instruktioner och stöd för den specifika arbetsuppgiften.

I verkligheten använder de flesta av ledarna olika ledarstilar i olika situationer.

Vi drar slutsatsen att de flesta ledarna inte kan hantera vissa kritiska situationer som uppstår på arbetsplatsen och att en del ledare saknar ett tydligt ledarskap.

Vi drar också slutsatsen att det skulle behövas fler goda ledare inom sjuk- och äldreården.

Utifrån våra intervjuer så kan vi dra slutsatsen att en övervägande del av ledarna utför ett dåligt ledarskap.

Utifrån svaren från intervjupersonerna så drar vi slutsatsen att majoriteten av ledarna har en bristande kompetens, bristande personliga egenskaper och ingen erfarenhet för att utföra ett bra ledarskap.

Det är svårt att generalisera en ledare, en medarbetare har en uppfattning och en annan medarbetare har en annan uppfattning, detta gör det svårt för oss att dra korrekta slutsatser av en ledare.

Man kan aldrig veta om medarbetarna framställer sin ledare på ett korrekt sätt.

Medarbetarna kan framställa sin ledare både på ett bättre eller sämre sätt än vad de egentligen är.

6.1 Förslag till vidare studier

I vår uppsats så har vi identifierat vilka ledarstilar som ledarna utövar och hur medarbetarna upplever sin ledare.

Vi har också identifierat om ledarna utövar en gott eller dåligt ledarskap.

Det skulle ha varit intressant att intervjua fler medarbetare som arbetar på samma arbetsplats för att riktigt kunna avgöra hur ledaren är.

Att bara intervjua en medarbetare på arbetsplatsen kan ha varit lite missvisande.

Det hade också varit givande att intervjua ledarna till intervjupersonerna för att se det utifrån ledarnas perspektiv också.

Man hade sedan kunnat dra paralleller mellan hur medarbetarna upplever hur deras ledare betar sig det och hur ledaren själv upplever hur de betar sig.

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Olsson, S, 2001, Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv. Brain Books AB, Jönköping

Holmberg, I, Henning, R, 2003, Offentligt ledarskap. Studentlitteratur, Lund

Andersen, I, 1998, Den uppenbara verkligheten. Studentlitteratur, Lund

Nilsson Lind, I, 2001, Ledarskap i kris, kaos och omställning, Uppsala

Jarrick A, Josephson O, 1988, Från tanke till text. Studentlitteratur, Lund

Thylefors I, 1991, Ledarskap i vård, omsorg och utbildning. Natur och kultur

Bakka, J, Fivelsdal, E, Lindkvist, L, 1999, Organisationsteori. Liber Ekonomi

Eriksson, L T, Wiedershemim-Paul, F, 1999, Att utreda, forska och rapportera. Liber Ekonomi, Malmö

Tjerneld, H, 1990, Praktikfall för chefer. Lieber

Banaka, W, 1981, Djupintervju – Teknik och analys. Natur och kultur

Corvellec, H, Holmberg, L, 2004, Organisationers vardag – sett underifrån. Liber, Malmö

Andersen, Schwenke, 1998, Projektarbete – en vägledning för studenter. Studentlitteratur, Lund

7.2 Muntliga källor

Sara, distriktssköterska, personintervju, 2004-04-22

Lisa, undersköterska, personintervju, 2004-04-23

Anna, sjuksköterska, personintervju, 2004-04-25

Olle, sjuksköterska, personintervju, 2004-04-27

Tina, undersköterska, personintervju, 2004-04-28

Maja, undersköterska, personintervju, 2004-04-28

7.3 Elektroniska källor

www.varmland.ungaorna.se 2004-04-08

www.tarni.com 2004-04-10

<http://chef.se/chefsakuten/artiklar> 2004-04-08

7.4 Affärsdata

20030120, källa: AM, Chefens beteende smittar av sig

20031011, källa: DI, Debatt: Sjukvårdens kris är ledarskapets kris

20030922, källa: DNY, Chefen ska vara med och skvallra

Inledning av mötet

1. Presentation av gruppmedlemmar
2. Talar om att anonymitet kan garanteras
3. Förklaring av vart diskussionen skall leda och vad vi hoppas få veta av henne/honom

Intervjupersoner

1. Sara 52 år, sjuksköterska på en vårdcentral i en stad i södra Sverige
2. Lisa 47 år, undersköterska på ett äldreboende i en kommun i södra Sverige
3. Anna 23 år, sjuksköterska på ett större sjukhus i en stad i södra Sverige
4. Olle 24 år, sjuksköterska på ett mindre sjukhus i en stad i södra Sverige
5. Tina 36 år, undersköterska på ett dagcenter för psykiskt funktionshindrade i en kommun i södra Sverige
6. Maja 38 år, undersköterska på ett äldreboende i en kommun i södra Sverige

Generella frågor

- Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
- Hur länge har din närmsta högsta ledare varit ledare i din organisation?
- Hur är ditt förhållande till din ledare?
- Får ni anställda vara med och lösa problem/konflikter tillsammans med er ledare eller er ledare löser problem/konflikter själv?
- Låter er ledare er anställda lösa problem/konflikter själva?
- Är du nöjd med din ledares sätt att lösa problem/konflikter?
Varför/varför inte?
- Vad är du för närvarande tillfredsställd/otillfredsställd med din ledare?
- Har du förtroende för din ledare?

- Beskriv en kritisk händelse som du har varit med om på din arbetsplats de senaste fem åren, hur agerade din ledare i den situationen?
Hur hanterade din ledare den kritiska händelsen?
Är du nöjd med hur din ledare löste denna situation?
Varför/varför inte?
Hur skulle din ledare agerat istället tycker du?
Hur påverkade din ledares agerande i denna situationen dig?

Praktikfall 1

Besparingar med starka känslomässiga reaktioner

Organisationen befinner sig i ett kritiskt läge med stora besparingskrav men man har ännu inte behövt säga upp någon anställd.

Er ledare beslutar att ni skall göra besparingar och informerar detta till er på ett möte. Detta är första gången ni får reda på att det skall göras besparingar. De besparingar som skall göras innebär att ni får mer arbete och mindre resurser. Ni förstår inte varför ni måste göra besparingar. Ni anställda är mycket missnöjda med beslutet över att ni måste göra besparingar. Ni framför era klagomål till er ledare.

Frågor

Hur agerar din ledare i denna situation?

Kommer hon/han att tänka om vad gäller hennes/hans beslut och rådfråga er anställda först eller kommer hon/han stå fast vid sitt beslut som hon/han har fattat tidigare?

Hur skulle du själv ha agerat i denna situation?

Praktikfall 2

Konflikt mellan anställda

Det finns två anställda på ditt arbete som inte kommer överens. De har ständigt konflikter med varandra och ibland har de även varit nära att ta till våld mot varandra inför ögonen på er andra och de utbyter ord som är väldigt obehagliga för er andra att lyssna på.

Det har nu gått så långt att det har blivit en akut situation. Deras bråk skapar en oro runt omkring. Ni andra anställda orkar inte med att lyssna eller se på när de bråkar längre och går därför in till er närmsta högsta ledare och säger att hon/han måste göra något åt situationen.

Din ledare har sedan tidigare känt till att de två anställda har problem.

Frågor

Hur skulle din ledare agera i denna situation?

Varför skulle han/hon göra så?

Hur tror du din ledares agerande i denna situation skulle ha påverkat dig?

Skulle hon/han försöka få de två anställda att lösa sina samarbetsproblem själva?

Om de två anställda inte kan lösa sina problem, hur skulle din ledare då agera?

Skulle din ledare fråga er anställda om råd innan han/hon fattade beslutet om vad hon/han skulle göra med de två anställda?

Tycker du att din ledare har rätt personliga egenskaper att hantera denna situation?

Varför/varför inte

Vilka egenskaper har din ledare som behövs för att hantera denna situation?

Tycker du att din ledare har rätt kompetens dvs. social kompetens och teknisk kompetens att hantera denna situation?

Varför/varför inte

Hur skulle du själv ha agerat i denna situation?

Varför skulle du ha gjort så?

Praktikfall 3

Anställda med personliga svårigheter

En anställd på ditt arbete är ofta frånvarande och sköter inte sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt enligt er övriga anställda. Den anställda är något av en enstörning och lite svår att komma in på livet. Den anställda deltar inte särskilt mycket i den sociala biten som är på arbetet. Den anställdes privatliv vet ni inte mycket om, bara att hon/han har en man/fru och ett barn som allt oftare är sjukt vilket kräver att den anställda måste stanna hemma. Den anställda har mycket hög korttidssjukfrånvaro vilket drabbar er andra anställda. Av en annan avdelning som hon/han varit anställd på kommer det fram att hon/han länge har haft alkoholproblem.

Frågor

Hur skulle din ledare agera i denna situation?

Varför skulle hon/han göra så?

Tror du att din ledare har rätt kompetens att hantera en sådan här situation?

Tror du att din ledare har svårare att ta tag i personliga problem än övriga problem?

Hur skulle du själv ha agerat i denna situation?

Varför skulle du ha gjort så?

Praktikfall 4

Konflikt i arbetsgrupp

Det finns en anställd i er organisation som jobbar på och ger allt på sin arbetsplats men får ingenting tillbaka. Så fort den anställda säger eller gör någonting så tittar de andra anställda på henne/honom som om hon/han var en idiot. Det är ingen som pratar eller umgås med den anställda på arbetsplatsen. Den anställda blir mer och mer missnöjd med situationen och har ångest varje gång hon/han går till arbetet.

Den anställda går till sin ledare och informerar om situationen.

Frågor

Hur skulle din ledare agera i denna situation?

Varför skulle hon/han göra så?

Hur tror du din ledares agerande i denna situation skulle ha påverkat dig?

Tycker du att din ledare har rätt personliga egenskaper att hantera denna situation?

Varför/varför inte?

Vilka egenskaper har din ledare som behövs för att hantera denna situation?

Tror du detta är det bästa sättet att lösa problemet på?

Varför/varför inte?

Skulle din ledare få er anställda att själva lösa problemet?

Skulle din ledare fråga er anställda om råd innan hon/han bestämmer sig för vad hon/han skall göra?

Hur skulle du ha gjort i denna situation?

Varför skulle du ha gjort så?

Praktikfall 5

Förändring av arbetsschema

Det skall göras en omorganisation på din arbetsplats och detta har lett till att ett nytt arbetsschema skall arbetas fram. Några personer i ledningen där bl a din ledare ingår skall utforma ett arbetsschema. Det arbetsschema ledningen utformade innebär att ni anställda får längre arbetsdagar än vad ni har nu och att ni får arbeta en del helger eller fler helger än vad ni arbetade innan.

Er ledare presenterar arbetsschemat för er anställda på ett möte utan förvarning.

Ni blir mycket upprörda och protesterar högljutt till er ledare.

Ni säger att ni vill vara med och välja era arbetsdagar och arbetstider. Ni vägrar acceptera det nya arbetsschemat.

Frågor

Hur skulle din ledare agera i denna situation?

Varför skulle hon/han göra så?

Kommer hon/han att tänka om vad gäller hennes/hans beslut och rådfråga er anställda först eller kommer hon/han stå fast vid sitt beslut som hon/han har fattat tidigare?

Tror du att din ledare i verkligheten skulle kunna utforma ett arbetsschema utan att rådfråga er först?

Hur skulle du ha agerat i denna situation?

Varför skulle du göra så?