

Lunds Universitet
Sociologiska Institutionen
D-Uppsats, Soc 464
61-80 poäng

Personalansvariga kvinnor och män inom olika organisationer - en kvalitativ undersökning

Författare: Christel Johnsson
Handledare: Birgitta Ericson
Höstterminen 2001

Abstract

Författare: Christel Johnsson

Titel: Personalansvariga kvinnor och män inom olika organisationer

D-Uppsats, Soc 464, 61-80 poäng

Handledare: Birgitta Ericson

Sociologiska Institutionen, Hötsterminen 2001

Sammanfattning

Bakgrunden till denna undersökning är främst min egen nyfikenhet, jag har ett intresse i att undersöka företag/organisationer och dess människor. I detta arbete har jag fokuserat mig på personalansvariga kvinnor och män samt kvalifikationer, positioner och egenskaper som förknippas med dessa människors yrkesroll.

Mitt syfte är att försöka tydliggöra personalansvariga kvinnor och mäns yrkesroller samt deras möten med de anställda. Vidare ska uppsatsen syfta till analysering av dessa kvinnor och mäns yrkesroller relaterat till den litteratur jag tagit upp.

Min problemformulering lyder således: **Hur ser den kvinnliga personalansvariga yrkesrollen ut inom den offentliga sektorn jämfört med den manliga inom den privata sektorn?**

Denna fråga belyses utifrån personalansvariga kvinnor och mäns perspektiv, samt av utvalda teorier vilka är aktuella utifrån min problemformulering.

Jag utgår från åtta olika intervjuer, hälften utförda med kvinnor inom den offentliga sektorn, hälften med män inom den privata sektorn, detta eftersom jag vill att empirin ska styra teorin i mitt arbete. Med hjälp av teorivalet angriper jag min problemformulering ur ett socialpsykologiskt perspektiv.

Genom denna undersökning har jag kommit fram till att det finns vissa skillnader i att arbeta inom offentlig/privat sektor. Man kopplar ofta samman den privata sektorn med en manlig arbetskultur och den offentliga med en kvinnlig – även om manliga strukturer styr också den offentliga verksamheten. Männens ledarbeteende är mer uppgiftsrelaterat, medan kvinnornas är mer personalorienterat. Forskningen har visat att skillnaderna mellan kvinnligt och manligt ledarskap inte är speciellt stora, ett kvinnligt ledarskap lär fungera minst lika bra som ett manligt. Dessutom betonas att i personalansvariga arbeten är en god, kontinuerlig kommunikation utvecklande både för människorna i organisationen och för organisationen i sig.

Nyckelord: personalansvarig, yrkesroll, kvinnligt/manligt, organisation, ledarskap, ”möten”, kommunikation

Innehållsförteckning

Sida

1. Inledning	1
1:1 Syfte	1
1:2 Metodval	1
1:3 Avgränsningar	2
2. Teori	2
2:1 Organisationer	2
2:2 Ledarskap	3
2:3 Kommunikation.....	6
2:4 Samspel och möten	7
2:5 Makt och auktoritet	11
2:6 Offentlig/Privat Sektor	13
2:7 Kvinnligt/Manligt ledarskap	15
3. Metod	15
3:1 Urval av intervjupersoner	16
3:2 Tillvägagångssätt.....	16
3:3 Intervjutillfällena.....	17
3:4 Metoddiskussion	18
4. Intervjumaterial	20
4:1 Att formas till rollen som personalansvarig	21
4:2 Att arbeta som personalansvarig i offentlig respektive privat verksamhet	22
4:3 Den personalansvariges roll	26
5. Analys/Diskussion	29
6. Litteraturlista	32
7. Bilaga 1,2	33-42
7:1 Intervjuguide.....	33
7:2 Intervjupersonerna.....	34-42

1. Inledning

Mitt val av ämne; personalansvariga kvinnor och män, har sitt ursprung i min egen nyfikenhet och mina egna tankar. Det är inte en fördjupning av tidigare studier, men eftersom min C-uppsats handlade om social kompetens¹, ser jag detta ämne till viss del höra ihop med den då jag anser att social kompetens även är en viktig beståndsdel hos en personalansvarig människa, kvinna eller man.

Det har gjorts många olika undersökningar om ledare inom olika områden och mitt intresse ligger i ledare som har ett personalansvar, en personalansvarig människa. I mitt arbete avser jag både kvinnor och män som jobbar inom dels offentlig, dels privat verksamhet, samt både större och mindre organisationer. Jag är intresserad av de personalansvariga, hans/hennes kvalifikationer, deras yrkesroll och möten med anställda, samt hur deras syn på vilka egenskaper hos dem som främjar organisationen och de anställda skiljer sig åt, oavsett om de jobbar inom offentligt respektive privat sektor. Undersökningen har utförts till viss del för att betona kvinnliga respektive manliga perspektiv.

Min frågeställning lyder således: **Hur ser den kvinnliga personalansvariga yrkesrollen ut inom den offentliga sektorn jämfört med den manliga inom den privata sektorn?**

Denna fråga belyses utifrån personalansvariga kvinnor och mäns perspektiv, samt av utvalda teorier vilka är aktuella utifrån min problemformulering.

1:1 Syfte

Det primära syftet med denna uppsats är att få en bild av personalansvariga kvinnor och män som arbetar inom olika typer av organisationer och att göra jämförelser dem emellan. Att undersöka deras yrkesroller eftersom de skiljer sig åt dels könsmässigt men även genom att de är verksamma inom olika organisationstyper.

1:2 Metodval

En kvalitativ metod är att föredra eftersom man i denna får ett djup som inte är möjligt vid en kvantitativ metod. Kvalitativ metod handlar om att se helheten, inte bara delar av problemet och då jag vill beskriva och förstå utifrån min undersökning är kvalitativ metod mest lämplig. Att välja metod är en viktig del av uppsatsarbetet och en betydelsefull förutsättning för resultatets kvalitet. I min undersökning önskar jag öka förståelsen för personalansvariga kvinnor och män, deras yrkesroll i en organisation, i bl. a. ”möten” med anställda. Mina

¹ I min C-uppsats kom jag fram till att social kompetens handlar om vilken förmåga man har att samverka med andra människor.

ambitioner är vidare att på ett så bra sätt som möjligt tolka detta utifrån mina intervjuer och utifrån den beskrivning jag finner i litteraturen. Jag är medveten om att mina tolkningar är subjektiva, men att jag för den sakens skull måste vara saklig i min undersökning. Saklighet blir då ett sätt att mäta resultatets kvalitet.

Jag anser att det i mitt arbete är att föredra en empirisk studie framför en teoretisk, detta för att få en uppfattning om vad personalansvariga personer själva anser om sina yrkesroller.

1:3 Avgränsningar

Eftersom det finns en mängd olika organisations- och ledarskapsteorier samt definitioner anser jag att det är ett måste med avgränsningar. Jag har valt att fokusera mig på mina respondenters uppfattning om sin yrkesroll, samt vad en del av teorin säger om dessa områden.

Jag har vidare begränsat antalet intervjupersoner till åtta stycken, dels med tanke på uppsatsens omfång, dels för att jag anser få ett tillräckligt varierat och brett perspektiv genom att mina åtta utvalda respondenter representerar både män och kvinnor, privat och offentlig, liten och stor verksamhet.

2. Teori

I min teoridel tar jag upp olika områden med min problemformulering som utgångspunkt, samt i syfte att ge en förståelse till de personalansvarigas arbeten. Respondenterna är kvinnor och män som jobbar som ledare av personal inom olika organisationer, dels offentliga, dels privata, och de samspelar dagligen med anställda i många olika möten.

2:1 Organisationer

Organisationer beskrivs oftast som större och mer opersonliga än sociala grupper. De brukar också vara strikt organiserade med tydliga drag av hierarki, skriftlig målorientering och noggrann detaljplanering, styrning, koordinering och kontroller med uppföljning av verksamheten. Ledarskapet är ofta kompetensbaserat. Organisationerna är utan tvivel en viktig del av människors sociala kultur och öppnar många sociologiska frågeställningar, ty vi lever i organisationernas tidevarv. Människor tillbringar stor del av sin tid i organisationer och är högst beroende av dem. De vanligaste organisationstyperna är företag, offentliga myndigheter och ideella organisationer som föreningar. Organisationer utmärks av att de har en fast struktur och en mer uttalad målsättning för sin verksamhet och att dess medlemmar mer eller mindre arbetar för denna måluppfyllelse (Hammarén, 1995:91).

Organisationer inrättas för att uppnå mål som inte är möjliga att nå med hjälp av en enskild människas arbete. I dagens samhälle är det i hög grad organisationer som producerar och distribuerar de varor och tjänster som är oundgängliga för oss. Det komplexa samspel som ligger bakom produktionen av varor och tjänster i dagens samhälle kräver en gemensam insats från många människor samtidigt. Organisationer är på detta sätt den främsta inrättningen som människor använder för att tillfredsställa viktiga behov (Abrahamsson & Andersen, 1996:11).

Organisationer har vissa universella drag, de viktigaste är mål, människor, struktur, aktivitet och kultur. Alla dessa fem komponenter hänger samman och påverkar sinsemellan varandra. Vi kan alltså beskriva organisationsfenomenet så: Människor arbetar tillsammans för att nå bestämda mål i en bestämd struktur och under kulturella begränsningar. Definition: *En organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer, vilka har syftet att nå vissa mål.* (Abrahamsson & Andersen, 1996:12).

Organisationer är sociala fenomen. Sociala strukturer kan observeras och definieras. Den sociala strukturen är ett kretslopp av händelser. Organisationer är inte primärt sammansatta av människor utan av människors roller och gemensamma relationer. (Abrahamsson & Andersen, 1996:13).

Arne Maltén menar att i organisationer, vilka ständigt är utsatta för förändringar, efterfrågas ett ledarskap som förmår föra medarbetarna från osäkerhet i riktningar mot trygghet, struktur och kontinuitet. Ledaren har att bereda nya vägar för utveckling och att minska arbetarnas osäkerhetskänsla (Maltén, 2000:8).

2:2 Ledarskap

Nyckelorden för ledarskap tycks vara *socialt samspel* och *måluppnående*. De sociala aktiviteterna utgör inget mål i sig, utan är underordnade huvudsyftet att uppnå de överordnade målen. Definitionen betonar dock inte bara måluppfyllelse, utan även *samspelet med andra människor*, som något centralt för ledarskapet. Ledaren har att intressera sig för uppgiften, men även för relationen till medarbetarna. Ledarskapet förutsätter såväl gruppdynamiska som problemlösande färdigheter. Ledaren kan uppnå resultat, men endast tillsammans med och genom andra människor. Detta visar på den starka kopplingen mellan organisation och ledarskap, mellan ledarskap och pedagogisk förmåga (Maltén, 2000:8).

Det totala ledarbeteendet kännetecknas av handlingsbenägenhet, samspel och produktivitet genom medarbetare. Detta sker via en rad samarbetsformer som exempelvis ledningsgrupper (Ibid).

Det krävs tid att vara både ledare och arbetskamrat. Ju högre ledare, desto mindre tid för personalen. De dubbla rollerna kräver mognad såväl hos ledare som arbetsgrupp. Det är nämligen gruppen som tillskriver ledaren hans/hennes legitimitet och auktoritet (Maltén, 2000:18).

Maltén menar att det inte finns någon medfödd ledarpersonlighet. Om man ska lyckas i sin ledarroll bör man behärska en rad specifika ledarfunktioner, vilka förhoppningsvis går att erövra genom utbildning.

En ledare behöver branschkunskap och erfarenhet från det aktuella yrkesområdet, men också en kommunikativ förmåga att leda och stimulera medarbetare, att underhålla en långsiktig/visionär måldebatt, att hantera relationsstörningar och konflikter som ofta uppstår i samband med en omskakande måldiskussion eller omstrukturering av företaget/institutionen (Maltén, 2000:59).

Valet av ledarstil/ledarskapsmönster utgör ett medvetet ställningstagande. Att hitta sin egen stil tar däremot tid. Ledarstilen formas med hjälp av kunskaper om ledarskap, i kombination med praktisk erfarenhet. Kommunikationen mellan ledare och följare är en ömsesidig process, där dock ledaren har huvudrollen (Maltén, 2000:62).

Den amerikanske ledarskapsforskaren; Fred Fiedler, presenterar en samspelsteori- även kallad ”interaktionsteori” eller ”kontingensteori”. Fiedler tillämpar sin teori på valet och avvägningen mellan det uppgifts- och relationsinriktade ledarskapet. Enligt honom är de båda ledarskapen varken goda eller dåliga. Vilken ledarstil som är mest effektiv beror på speciella situationsfaktorer och samspelet/interaktionen mellan ledare och situationen/omständigheterna. En del ledare är effektiva och andra ineffektiva i en och samma situation. Eller omvänt: En och samme ledare fungerar bra i en situation, men inte i en annan (Maltén, 2000:77).

Att leda förändringsprocesser kommer att vara en av ledarskapets stora utmaningar. Det handlar om att möta de utmaningar som uppstår i samhället och på marknaden och anpassa

organisationen så att man kan på ett effektivt sätt producera de tjänster och produkter som efterfrågas. I sammanhanget lyfts ofta fram behovet av ett transformativt ledarskap som har en förmåga att driva djupare sociala och kulturella förändringsprocesser. Här är det allt viktigare att ta hand om den kreativa potential som de anställda besitter. Hur man handskar med kreativa människor och hur man skapar de rätta förutsättningarna för förnyelse i organisationen är viktiga inslag i ledarskapsrollen (Arvonen, 1989:36).

Studiet av ledarskap har förändrats genom tiden.

Under den första vågen fäste man speciell vikt vid ledarnas personliga särdrag och ansåg om en organisation uppnådde sina mål berodde det främst på ledarens goda egenskaper.

Vid den andra vågen var man fortfarande inriktad på studiet av ledarens unika egenskaper, men man började även betona omgivningens betydelse.

Vid en tredje vågen hade analysmetoderna utvecklats ytterligare. Man ansåg att ledarskapet var en produkt av både personliga egenskaper hos ledaren, gruppens sammansättning och de problem gruppen konfronteras med. Man lade till ytterligare faktorer såsom organisationsstruktur, byråkrati och relationsmönster (Hammarén, 1995:105,106).

Den fjärde vågen kännetecknas av antiledarskapsanda där självstyrande grupper och dylikt varit studieobjekt. Man undersöker och jämför effektivitet, lönsamhet och tillfredsställelse med mera mellan organisationer eller delar därav som har, alternativt saknar, formella ledare. I de fall där man inte talar om att avskaffa ledarskapet funderar man exempelvis på hur man kan förena manligt och kvinnligt i ledarskapet. Man talar om kaosteorier med avsikt att i tider av stark förändring och ovisshet inte införa mer kontroll, utan istället låta ovissheten bli en källa till ökad kreativitet och låta framtiden lägga en mera flexibel och innovativ syn på ledarskap och verksamhetsutveckling (Hammarén, 1995:106).

Framtida ledarskapsforskning bör koncentrera sig på ledarskapseffektivitet och då inrikta sig på faktorer som omgivningens inverkan på bl. a. Den sociala strukturen, effektivitet i ledarskapet, vilken roll ledarens personliga särdrag spelar jämfört med andra variabler som har betydelse för ledarskapseffektiviteten, vilka variabler i sammanhanget som påverkar varandra och vilka som inte gör det samt analys av så många variabler som möjligt beträffande ledarbeteende, ledarens personlighet och organisationens omgivning (Hammarén, 1995:106).

Det har skett stora förändringar när det gäller synsättet på ledning och organisering av våra arbetsplatser. Frågorna om ledarskap har aktualiserats. Det är inte bara i de privata företagen man är intresserad och har uppmärksammat ledarskapets strategiska roll utan även i växande grad inom den offentliga förvaltningen (Arvonen, 1989:7).

2:3 Kommunikation

I de flesta vitala organisationer finns det en gemensam länk vad beträffar ömsesidigt beroende och intresse, sammankopplade insatser och vanlig, enkel glädje. En del av ledarskapskonsten innebär att se till att denna gemensamma förbindelse upprätthålls och stärks, en uppgift som sannerligen kräver god kommunikation. Alla relationer fordrar en ärlig och öppen kommunikation för att kunna fortsätta att hålla sig vid god hälsa, förbättras relationerna inom företaget när informationen delas rätt och fritt.

Det bästa sättet att kommunicera grunden för ett företags gemensamma förbindelser och värderingar på är genom beteendet. Inom stora organisationer måste vi finna ytterligare vägar för kommunikation förutom genom beteende, speciellt när det gäller att sprida abstrakt, mycket svår och ömtålig information till omfattande grupper av människor.

Men vad är god kommunikation och vad åstadkommer den? Jo, den är en förutsättning för undervisning och inläring. Den överbrygger de klyftor, som skapas genom att företag växer, den gör att människor kan hålla kontakt, få förtroende, be om hjälp, övervaka arbetsprestationer och dela en vision. Kommunikationen klargör att visionen om medbestämmande äganderätt kan skapas genom att man bygger upp relationer inom och utom företaget.

God kommunikation är inte bara att sända och ta emot. Inte heller är god kommunikation bara en mekanisk utväxling av data. Det spelar ingen roll hur bra kommunikationen än är - om ingen lyssnar är allt förlorat. Den bästa kommunikationen tvingar dig att lyssna. I grunden är kommunikationen och en av dess yttringar, språket, förpliktelser till ett avtal, en kultur. Öärlig och slarvig kommunikation berättar lika mycket för oss om de människor, som är involverade, som om allt annat. Kommunikation är en fråga om etik. God kommunikation betyder respekt för individen.

Den verkliga utmaningen är att göra god kommunikation till ett praktiskt och väl använt verktyg. Då tar du förmodligen fram det och använder det utan att tänka på det (De Pree, 1993:89,90).

Bland de verktyg en ledare är mest bekant med och litar mest på finns kommunikationsfärdigheter. Tillgång till relevant information är väsentligt för att få ett jobb gjort. Det är bättre att ge för mycket information än att riskera att ge för lite. Information är makt, men meningslös makt, om den glöms bort. Makt måste delas om en organisation eller relation sak fungera (De Pree, 1993:91).

Om vi tror på god kommunikation som verktyg kan vi hitta ett sätt att utveckla vårt arbete och våra liv. Verktyg gör något och det gör kommunikation också. Kommunikation verkställer två uppgifter; utbildar och frigör. God kommunikation ”drar fram” ett medvetande om meningen med att vi arbetar tillsammans. Om vi inte lär oss vad vi förväntar oss av andra, kan vi inte heller fatta beslut, ge order – vi kan helt enkelt inte göra affärer (De Pree, 1993:92).

God kommunikation frigör oss till att göra vårt arbete bättre. God företagskommunikation ger oss möjlighet att svara på de krav man ställer på oss och utföra våra ansvarsuppgifter. Även ledare kan använda kommunikation för att frigöra de människor de leder. För att befria människor måste kommunikation vara grundad på logik, medkänsla och sunt förnuft (De Pree, 1993:93).

2:4 Samspel och möten

Interaktion är individernas ömsesidiga inflytande på varandras handlingar och sätt att fungera när de befinner sig i varandras omedelbara fysiska närvaro. Man skulle lika gärna kunna använda sig av beteckningen ett möte. Ett framträdande kan definieras som den samlade aktiviteten hos en viss deltagare vid ett givet tillfälle som tjänar till att på ett eller annat sätt påverka någon av de andra deltagarna. Om vi tar en viss deltagare och hans framträdande som grundläggande referenspunkt kan vi kalla dem som står för de andra framträdandena för publiken, observatörerna eller de medagerande. Det redan i förväg fastställda handlingsmönster som rullas upp också vid andra tillfällen kan kallas för en roll eller en rutin. Dessa situationstermer kan lätt anknytas till konventionella strukturella termer. När en individ eller aktör spelar samma roll inför samma publik vid olika tillfällen är det sannolikt att det uppstår ett socialt samband. Om vi definierar social roll som realiserandet av rättigheter och skyldigheter som är knutna till en given status kan vi säga att en social roll kommer att involvera, eller inbegripa, en eller flera roller och att var och en av dessa kan visas upp av den agerande individen vid en rad olika tillfällen inför en publik av likartat slag eller inför en publik som består av samma personer (Goffman, 1991:23).

När en individ kommer i kontakt med andra individer söker de i allmänhet skaffa sig upplysningar om honom eller tillämpa de upplysningar om honom som de redan har. De kommer att vara intresserade av hans allmänna socio-ekonomiska ställning, hans uppfattning om sig själv, hans attityd till dem, hans kompetens, pålitlighet osv. Även om insamlandet av dessa upplysningar tycks vara ett självändamål, finns det oftast rent praktiska skäl till att man skaffar dem. Upplysningar om individen bidrar till att definiera situationen och gör det möjligt för de andra att veta i förväg vad han kommer att vänta sig av dem och vad de kan vänta sig av honom. Om de andra är upplysta i de avseendena kommer de att veta hur de lämpligast bör bete sig för att få honom att reagera på ett önskvärt sätt (Goffman, 1991:11).

För de närvarande blir många informationskällor disponibla och många förbindelselänkar blir tillgängliga för överföring av den informationen. Om observatörerna inte känner den individ det gäller kan de av hans uppträdande och utseende skaffa sig ledtrådar som gör det möjligt för dem att tillämpa tidigare erfarenheter av individer som på ett ungefär liknar den de har framför sig eller, vilket är viktigare, att tillämpa oprövade schablonuppfattningar på honom. De kan också med stöd från tidigare erfarenheter utgå från att det är sannolikt att bara individer av ett speciellt slag påträffas i en viss bestämd miljö. De kan lita på vad individer säger om sig själv eller på de dokumentära bevis han lägger fram om vem och vad han är. Om de känner, eller känner till, individen genom erfarenheter de haft före den aktuella interaktionen kan de sätta sin lit till hans psykologiska egenskaper som ett medel att förutsäga hans beteende i nuet och i framtiden (Ibid).

Men under den tid som individen befinner sig i de andras omedelbara närvaro är det inte troligt att det händer många saker som direkt förser de andra med en avgörande information som de kommer att behöva om de ska styra sitt eget handlande på ett förnuftigt sätt. Många avgörande fakta står att finna bortom tiden och platsen för interaktionen eller ligger dolda inom den. Individens sanna eller verkliga attityder, övertygelser och känslor kan bara fastställas indirekt, genom hans öppna medgivanden, eller genom vad som förefaller vara ett ofrivilligt expressivt beteende (Ibid).

Samhället är organiserat efter den princip att varje individ som besitter vissa sociala egenskaper har en moralisk rätt att vänta sig att andra ska värdera och behandla honom på ett tillbörligt sätt. Till den principen är en annan princip knuten, nämligen att en individ som underförstått eller uttryckligt låter förstå att han har vissa sociala egenskaper också bör vara

den han utger sig för att vara. När en individ framställer ett förslag till definition av situationen och därigenom underförstått eller uttryckligen gör anspråk på att vara en individ av ett speciellt slag utövar han följaktligen automatiskt en moralisk press på de andra, tvingar dem att värdera och behandla honom på det sätt som individer av hans sort har rätt att vänta sig. Han avstår också underförstått från alla anspråk på att vara allt det som han inte ger sig sken av att vara och avstår därför från den behandling som skulle ha varit tillbörligt för sådana individer. De andra finner alltså att individen har informerat dem om vad som är och om vad de borde uppfatta som det som "är" (Goffman, 1991:21).

Vi människor har en fasad, i våra roller förväntas vi att uppträda på ett visst sätt, rollen är tillskriven viss rekvisita. Fasaden är den del av individens framträdande som regelbundet fungerar på ett allmänt och fastställt sätt för att definiera situationen för de personer som observerar framträdandet. Fasaden är den expressiva utrustningen som avsiktligt eller omedvetet används av individen under hans framträdande (Goffman, 1991:28).

När en individ påtar sig en etablerad social roll finner han i det flesta fall att en speciell fasad redan har upprättats för den. Oberoende av om den agerandes inträde i rollen ursprungligen motiverades av en önskan att utföra den givna uppgiften eller av en önskan att upprätthålla den fasad som motsvarar den, kommer han att finna att han blir tvungen att göra båda delarna. Eftersom det brukar vara så att fasaderna väljs och inte skapas måste vi räkna med att det uppstår svårigheter när de som ska utföra en given uppgift tvingas välja en lämplig fasad åt sig själva bland de många olika alternativen (Goffman, 1991:33).

Goffman har inte för avsikt att studera människorna och deras ögonblick utan mera ögonblicken och deras människor. Innebörden i detta yttrande är att människan i hög grad bestäms av situationen, av det sociala spel hon bedriver tillsammans med andra människor i en given situation. Goffman menar att det inte är vår karaktär, vår inre motivationsprofil eller andra personlighetsegenskaper som bestämmer hur vi kommer att uppleva oss själva, utan det är våra handlingar och Den Andres reaktioner på dessa handlingar som bestämmer detta (Berg, 2000:171).

Goffman använder sig också av ett begrepp som han kallar rolldistans. Innebörden av detta begrepp är kort uttryckt att individen under sina sociala möten alltifrån barndomen och framåt utvecklar en förmåga att urskilja sina roller och sig själv, och att utan konflikter diskriminera

mellan dessa två. Man kan säga att personer som inte behärskar denna diskriminering mellan rollen och jaget kan betraktas som socialt förvirrade (Berg, 2000:172).

Lorentz Lyttkens har andra begrepp när han talar om människor, samspel och möten, han nämner begrepp som aktörskategorier och spelteorier.

Begreppet aktörskategori ingår som en komponent i analysen av spel, och inte överraskande finns det en rad likheter mellan aktörskategorier och roller.

Samspel skulle inte vara möjligt om människor inte var medlemmar i olika aktörskategorier. Varje möte mellan människor aktualiserar problemet med vilka förväntningar de mötande kan och bör rikta mot varandra. Aktörerna måste kunna rikta sina förväntningar i samspel och riktas inte deltagarnas förväntningar generellt mot alla i samspelet inklusive subjektet självt så måste aktörerna kunna skilja mellan olika deltagare i samspelet. Den teoretiska grunden för möjliga åtskillnader av nämnt slag utgörs av att deltagarna är medlemmar i olika aktörskategorier (Lyttkens, 1981:98,99).

En aktörskategori är enklast sett ett handlingsrum. En aktörskategori konstitueras genom att dessa medlemmar utan regelbrott kan/måste handla på vissa bestämda sätt i relevanta spel. En aktörskategori bestäms således genom de krav som ställs på dess medlemmar (Lyttkens, 1981:100).

En medlem i en aktörskategori förutsätts ha en viss kompetens, det vill säga kunna handla enligt en uppsättning tekniska regler. Det är inte möjligt att ha en rationellt grundad förväntan av en person i en bestämd situation skall/kommer att utföra en viss handling om man samtidigt inte tror att vederbörande kan göra (har kompetens för) detta (Ibid).

En medlem i en aktörskategori är som kompetensbärare föremål för olika riktade reglerande förväntningar från deltagarna i samspel. Observera att medlemmen i aktörskategorin ifråga också är deltagare i samspelet och följaktligen riktar förväntningar i samspelet mot sig själv (Ibid).

Aktörskategorier varierar avsevärt med hänsyn till villkoren för medlemskap. Det vanliga är att ett medlemskap föregås av mer eller mindre komplicerade procedurer.

En vanlig förutsättning för medlemskap i en aktörskategori är medlemskap i en annan aktörskategori (Lyttkens, 1981:102).

En del samspel uppfattas som oproblematiskt verkliga av aktörerna, andra som skådespel och på låtsas. Det samspelsbegrepp som Goffman arbetar med förutsätter inte alls att samspel har vare sig den ena eller andra verklighetskvaliteten. Han påtalar istället betydelsen av variationer i det här avseendet (Lyttkens, 1981:106).

Den dramaturgiska socialpsykologin är i mångt och mycket en variant av den symboliska interaktionismen (Ibid).

I centrum för spelteorin står vanligen den rationelle aktören som på grund av sin rationalitet kan fatta rationella beslut (Lyttkens, 1981:109).

Varje samspel förutsätter att de som möts och interagerar kan identifiera varandra som medlemmar i den ena eller andra aktörskategorin. I de flesta möten sluter vi oss helt automatiskt till vem den andre är – vilken aktörskategori hon eller han är medlem i (Ibid).

Den grundläggande utgångspunkten i Goffmans rika arbete är att aktörerna i ett samspel måste ha kännedom om vilken ram som gäller för samspelet om de alls skall kunna förstå vad samspelet gäller. Den som misstar sig på ramen för ett samspel kommer normalt att förbryta sig mot en annan regel i spelet (Lyttkens, 1981:115).

2:5 Makt och auktoritet

Hammarén menar att maktrelationer är det som kanske utgör kärnan i sociala relationer.

Maktrelationer, mot bakgrund av maktmotiv och tillämpande av maktresurser, utspelar sig så gott som uteslutande i sociala sammanhang, alltså i sociala grupper, organisationer etcetera. Enligt detta synsätt sysslar man med det som händer mellan människor och det har alltså att göra med fenomen som gruppdynamik, sociala roller, sociala företeelser, sociala normer, kommunikation och även massbeteende (Hammarén, 1995:57).

Vår kultur och sociala sammanhang är uppbyggda enligt mönster som inte bara tillåter utan ofta även sporrar till maktintresse, eftersom maktens operativa värde är åtråvärd för att kunna uppnå annat (Hammarén, 1995:58).

Individer måste för att kunna samverka anpassa sig till varandra enligt olika komplicerade maktmönster. Uppgiftsfördelning, arbetsfördelning samt våra olika positioner och situationer fordrar helt enkelt olika inbördes relationer, som ofta förutsätter uppoffringar, anpassningar, samspel och balans (Hammarén, 1995:59).

Makt behöver inte ske direkt eller ens medvetet, men många uppfattar makt som något direkt, medvetet och omedelbart, de anser att en omedveten påverkan inte är makt, exempelvis när ett

företags beslut får många konsekvenser man inte direkt tänkt sig fastän de till och med råkar vara mycket positiva för företaget. Konsekvenser kan få vittgående följder för många människors liv och leverne (Hammarén, 1995:61).

Auktoritet behöver inte vara något som missbrukas utan kan vara ett naturligt inslag i mänskliga relationer, exempelvis på arbetsplatser.

Enligt organisationsteoretikern Henri Fayol består auktoriteten av en formell auktoritet och en personlig, informell auktoritet. Den formella delen erhåller den enskilde tack vare sin befattning, vilken sedan bör kompletteras med den personliga delen. Personlig auktoritet grundar sig främst på karisma, intelligens, kunskaper, erfarenheter, karaktär, ledarskapsegenskaper, kurage och arbetsprestationer, men delvis också på socialklass, image, utseende, kön, ålder, kroppsspråk eller något dylikt.

Vilken maktrelation det blir fråga om beror givetvis på den speciella situationen i den speciella gruppen i sitt förhållande till omgivningen (Hammarén, 1995:70,71).

Beslutsrätten hänger intimt samman med auktoritet. Alla kan fatta vilka beslut som helst, men det är en helt annan fråga om dessa blir hörsammade och förverkligade. Om ett beslut ska höras och förverkligas fordras maktresurser av något slag. Den som har beslutsrätt i någon viss fråga har formell auktoritet, men han kan ändå vara beroende av sin personliga auktoritet (Hammarén, 1995:72). Det är gruppen som tillskriver ledaren hans/hennes legitimitet och auktoritet (Maltén, 2000:18).

Acceptanszon är en term som hänger samman med beslutsrätt. Denna zon anger i vilken utsträckning underlydande anses höras sina beslutsfattare, t. ex. chefen. Den konkreta acceptanszonen anger ett maktförhållande i en social hierarki av något slag. Hur acceptanszonen utformas brukar bero på både den formella beslutsrätten, den formella auktoriteten och på beslutsfattarens personliga förutsättningar samt på de underlydandes inställning till besluten (Ibid).

Acceptanszon förekommer nästan uteslutande på organisationsnivåer och i den offentliga förvaltningen.

I så gott som alla maktformer har språket en stor betydelse i relationer mellan individer.

Språkets betydelse framträder tydligt då maktsubjektet önskar att maktobjektet ska förstå hur den ska ändra sitt agerande. Maktpåverkan kan gå om intet ifall maktsubjektet inte förtydligar sin vilja med språket (Hammarén, 1995:76).

Information går ut på att tala till någon medan kommunikation är att tala med någon. Information behöver inte vara mer maktpåverkande än kommunikation (Hammarén, 1995:78).

2:6 Offentlig / privat sektor

Lönsamhetskriterierna inom den privata sektorn gör den mer målinriktad och ”okänsligare” än den offentliga.

Kvinnor är dock väl medvetna om att det ofta är svårare att tydligt definiera målen inom offentlig verksamhet. Det tar exempelvis längre tid och ställs andra krav på att definiera och mäta kvalitet inom offentlig sektor (Dahlbom-Hall, 1995:27).

Det är svårt inom den offentliga sektorn att få ekonomiska resurser för att genomföra förändringar. De är toppstyrda inom kommuner när det gäller att få stöd (Ibid).

Till skillnad från den offentliga sektorn är det inom de privata företagen ovanligt med kvinnor på höga poster. Den offentliga sektorn är mycket mer van vid kvinnor än den privata. Alla kvinnorna kopplar samman den privata sektorn med en manlig arbetskultur och den offentliga med en kvinnlig – även om manliga strukturer styr också den offentliga verksamheten (Ibid).

I en studie på 1970-talet fann man att chefer i serviceföretag såg sin roll som mer informell, mindre definierad, mindre rutinmässig än vad chefer i tillverkade företag. Företagen har vant sig vid att se personalstyrkan som en belastning som man med teknisk rationalisering skall försöka minska så mycket som möjligt. I serviceföretag måste människan ses som en stor möjlighet, en tillgång.

VD för ett serviceföretag kan inte styra så direkt som industricheferna. Tvärtom är strävan att eliminera effekterna av struktur till förmån för initiativ och kreativitet (Lindell, 1992:2).

I ett serviceföretag är tjänsten inte konkret och kan inte lagras, ej heller demonstreras och inte säljas på nytt. Ingen buffert kan upprätthållas mot marknaden, varför exempelvis en högkonjunktur inte kan utnyttjas på samma sätt som vid varuproduktion. Mot en jämn produktion svarar en ojämn efterfrågan och starka variationer. För det andra, är de flesta tjänsterna handlingar och det innebär ett samspel mellan olika människor som kräver vissa speciella kunskaper och färdigheter. För det tredje kan man inte alltid skilja åt produktion och konsumtion av en tjänst, eftersom de för det mesta sker samtidigt och på samma plats. Produkten kan inte transporteras. Antingen måste konsumenterna föras till platsen för produktion eller systemet föras till konsumenterna. I det flesta fall krävs direkt kontakt mellan producent och konsument. Följden är att det förekommer en hög grad av interaktion mellan

producent och konsument samt mellan konsumenterna. Betydelsen av den sociala relationen poängteras såhär i Lindells bok : ”Företagets totala tjänstepaket, omfattande konkreta produkter, stödtjänster, personal, produktionsutrustning och byggnader, som helhet bör vara anpassat till kundens behovstillfredsställelse”. Tjänsten kan sällan standardiseras och kunden deltar själv i tjänsteproduktionen. Vilken typ av service det blir frågan om, beror på den information som kunden ger om sina behov. Kunden kan också delvis fullfölja rollen av en anställd under serviceproduktionen (Lindell, 1992:3).

Det kan konstateras att de tjänsteföretag som har engagerande chef, lagt stor vikt vid personalrekrutering, -utbildning och belöningssystem, också haft den bästa andan i företaget. Alla indikatorer pekar med andra ord på att personalorienteringen är stark inom serviceföretag (Lindell, 1992:6).

Det argumenteras vidare för att i industriföretag har den organisatoriska strukturen, formella system samt direkt styrning och ordergivning en större roll, och då kommer chefsbeteendet att vara starkare uppgiftsorienterat. I tjänsteföretag återkommer den personliga kontakten och förmågan att entusiasmera att betyda mera. Chefen av serviceföretag har nästan daglig kontakt med sina viktigaste anställda och lever med personalen som någon form av mentor och ”coach”. Detta betyder att personorienteringen kan förväntas vara stark inom tjänsteföretag (Ibid).

I den typ av organisation som baserar sig på team-work, är det chefens karisma, hans värde och egenskaper som människa, som kommer att spela en avgörande roll. Det räcker inte med ett gediget yrkeskunnande. Karisman är ett sätt att på informell väg överföra budskap och påverka och övertyga de underordnade om nödvändiga beslut (Lindell, 1992:20).

På mer grundläggande nivå synes resultaten tyda på att såväl inom industri- som serviceföretag är den mänskliga relationen mellan chef och underställd så betydelsefull att den dominerar den organisatoriska bakgrunden och även i viss mån de arbetsuppgifter det är frågan om. Det förefaller som chef-underordnad-relationen väldigt mycket bygger på en psykologisk relation och direkt kontakt. Till exempel kroppsspråk är en viktig dimension. De auktoritära ledningsformernas tid är förbi. Man kommer inte långt med stark maktorientering. Viktiga chefsegenskaper är plikt-känsla mot verksamheten, dess mål och en ödmjuk inställning till människor och problem (Ibid).

2:7 Kvinnligt / Manligt ledarskap

Allt fler kvinnor blir chefer och detta har föranlett det växande intresset för kvinnligt ledarskap.

Givetvis är det intressant att söka olikheter och att försöka dela in ledarskap efter kön. Men forskningen har visat att skillnaderna mellan kvinnligt och manligt ledarskap inte är speciellt stora. Det finns enligt en amerikansk undersökning ett visst samband mellan kvinnligt ledarskap och samarbetsstil, i övrigt finns det inga större skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap (Bruzelius & Skärvad, 1995:294).

Med tanke på de stora likheterna i kvinnlig och manlig ledarstil kan det tyckas märkligt att andelen kvinnliga chefer fortfarande är så liten. Anledningen till detta debatteras friskt. En del pekar på det faktum att kvinnor ofta blir mödrar i en viktig fas i sin ledarkarriär som gör att de tappar position och tempo i karriären. Andra påpekar att kvinnor måste göra ytterligt bra ifrån sig, för att de ska uppfattas göra bättre ifrån sig än män. En del hävdar att kvinnliga chefer har svårt att vara kvinnliga, och att de istället försöker vara så manliga som möjligt. Undersökningar har visat att kvinnliga chefer ibland måste ha androgyna egenskaper. Dessutom tenderar män att vara "särskilt manliga" då kvinnor kommer in i organisationen. De överdriver de manliga attributen och kräver implicit eller explicit att kvinnor ska anamma de manliga idealen (Bruzelius & Skärvad, 1995:294).

Andelen kvinnliga chefer ökar och kommer med all säkerhet att fortsätta öka. Eftersom kvinnligt ledarskap enligt många ledarskapsforskare fungerar minst lika bra som manligt, torde det endast vara kvinnors lägra intresse och praktiska möjligheter att bli chef och etablerade ledares motvilja mot kvinnliga chefer, som fördröjer en ökning av antalet kvinnliga chefer (Bruzelius & Skärvad, 1995:294).

3. Metod

Under denna rubrik ska jag ta upp mitt urval av intervjupersoner, tillvägagångssättet, beskriva de olika intervjutillfällena, samt diskutera kvalitativa metoder. Till min hjälp har jag använt metodböcker av Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang, samt av Steinar Kvale. Dessutom har jag tagit upp anteckningar från föreläsningar om metoder av Karen Davies.

Kvalitativa undersökningar vill man beskriva och förstå utifrån den information man får av människors egna sagda eller nedskrivna tankar. Vid en kvalitativ studie får forskaren en

djupare förståelse för den mänskliga sidan av det sociala livet än vid en kvantitativ studie, där ord och handlingar reduceras till statistik. Forskningsprocessen bygger alltid på vissa förutsättningar av värdemässig och kunskapsmässig karaktär som finns hos den enskilde forskaren och i forskningsmiljön. Det intressanta med forskningsprocessen och framväxten av resultaten är att det sker i ständig växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningspersoner (Holme & Solvang, 1997:78).

3:1 Urval av intervjupersoner

Eftersom min problemformulering grundar sig på en särskild utvald yrkesgrupp, två typer av organisationer, samt ett kvinnligt respektive manligt perspektiv, har jag vid mitt urval haft dessa kriterier som utgångspunkt.

Intervjupersonerna utgörs av fyra kvinnor inom den offentliga sektorn, fyra män inom den privata, dessutom är de alla mellan 45-55 år, detta eftersom jag anser att deras livs- och yrkeserfarenhet är till fördel vid denna åldern.

Kvinnorna jobbar som områdeschefer inom omsorg, antingen barn- eller äldreomsorg och de jobbar i samma kommun. Männen jobbar som personalansvariga på privata produktionsföretag, både stora och små, i olika kommuner.

3:2 Tillvägagångssätt

Jag ser detta som en fallstudie, att ta en liten del av ett stort förlopp och mitt syfte med intervjuerna är att utifrån dessa beskriva åtta olika personalansvarigas verklighet. Genom bearbetning av insamlat material, samt utvalda teorier ska detta leda fram till mina tolkningar och vissa beståndsdelar som är betydelsefulla för helheten av synen på personalansvariga kvinnor och män.

Min första kontakt med intervjupersonerna var genom telefon, där jag gav en kort presentation av mitt ämne och förklarade mitt syfte med intervjun. Alla intervjupersonerna var positiva till en intervju, däremot var det för en del av dem ett stort dilemma att hitta en tid som passade in i deras scheman. För att vara så effektiv som möjligt valde jag att utföra alla intervjuer inom loppet av en tvåveckors period och genomsnittstiden för intervjuerna låg på ungefär en timme. Jag valde av praktiska skäl att spela in intervjuerna på bandspelare, dels för att slippa anteckna och missa värdefull information, dels för att försöka skapa en så samtalslik miljö som möjligt.

Vid intervjuerna har jag använt mig utav en intervjuguide (Bilaga 1), vilken innehåller frågor som har fungerat som utgångspunkter i mitt arbete. Frågorna är indelade under tre olika teman; Att formas till rollen som personalansvarig, Att arbeta som personalansvarig och Den personalansvariges roll. Mitt syfte med frågorna är att de ska ge mig svar på respondenternas upplevelser av och uppfattningar om hur de upplever sin yrkesroll, med problemformuleringen som utgångspunkt.

Jag lät intervjun styra gången på frågorna och en del av frågorna var inte längre aktuella att ställa eftersom svaren hade kommit fram i ett tidigare skede av intervjun. Intervjuguiden har fungerat som en grund vid varje intervjutillfälle, en flexibel och anpassningsbar hjälp med syftet att alla intervjupersoner skulle ställas inför liknande frågor och upplägg.

Jag frågade respondenterna i slutskedet av intervjun om de ville betrakta mitt material innan tryckning för att godkänna vad jag skrivit, vilket de alla ville. Därefter bad jag om deras e-mailadresser och fann det intressant att alla männen gav mig sina visitkort medan alla kvinnorna gav mig adressen muntligt.

Jag bad även om tillåtelse att använda deras namn och företagsnamn i undersökningen, men har sedermera valt att inte använda namnen för att läsare inte ska påverkas av förutfattade meningar när de läser uppsatsen.

Efter att ha bearbetat mitt material en tid insåg jag att mina frågor var bristfälliga och skickade därför ännu ett antal frågor till respondenterna via e-mail. Jag är medveten om att detta kan medföra att svaren på dessa inte är lika uttömmande som de muntliga, men jag anser ändå att jag fick värdefull information även genom de skriftliga svaren. Tyvärr är det två av respondenterna som inte hört av sig och en har inte haft tid att svara, så en liten del av utfallet är baserat på övriga intervjupersoners svar.

3:3 Intervjutillfällena

Nedan följer en beskrivning av intervjutillfällena för att läsaren ska få en inblick i de olika miljöerna jag mötte vid mina intervjuer.

Alla intervjuer skedde på respektive personalansvarigs arbetsplats och man kan säga att jag stött på två olika miljöer. I den offentliga sektorn besökte jag skolor, förskolor och äldreboende och möttes av en för mig välkänd miljö eftersom jag har en tidigare arbetslivsbakgrund inom omsorg. Denna miljö präglas av spontana människor (barn och äldre), och det är en "livlig" omgivning.

I den privata sektorn besökte jag både stora och små företag och möttes här av en miljö som är mindre känd för mig, men inte mindre intressant för den sakens skull. Denna miljö utmärks av mer ”företagsliknande” omgivning med långa korridorer och ”upptagna” människor. Klädseln på människorna skiljer sig också mellan offentlig och privat verksamhet, i det offentliga är man mer praktiskt klädd och i det privata klär man sig gärna mer strikt i exempelvis skjorta och slips.

På de två större företagen blev mitt första intryck precis som om jag kommit in i en stor hotellreception, det såg påkostat och pretentiöst ut. Men jag måste säga att även om det var ett litet eller stort företag var bemötandet detsamma. Jag blev väldigt bra bemött på alla arbetsplatserna både av intervjupersonerna och av annan personal som tog emot mig.

Under själva intervjuerna vistades vi i mindre lokaler och det förekom en del störningsmoment under intervjutiden. Den främsta orsaken var telefonsignaler, vissa av intervjupersonerna stängde av sina telefoner, medan andra svarade och pratade en kort stund. Detta förekom både bland män och kvinnor, offentligt och privat. I min intervju med den personalansvarige inom äldreomsorgen upphörde bandspelaren att fungera och jag fick istället fortsätta intervjun med att anteckna information, vilket jag tyckte var lite störande. Min koncentration stördes till viss del av detta, men jag uppfattade det inte som om respondenten blev störd av detta.

På en del arbetsplatser var det ganska mycket ”liv och rörelse” utanför själva rummet där intervjuerna utfördes, men det var ingenting som störde mer än att jag vid några tillfällen drog blickarna mot fönstren där anställda passerade.

Efter varje avslutad intervju kompletterade jag mitt ljudmaterial genom att skriftligt notera hur intervjun förflutit i sin helhet inklusive bland annat tonfall, ansikts- och kroppsuttryck samt de intryck och tankar jag fått; medan intervjun fortfarande var ”färsk” i mitt minne.

Jag upplevde att en av intervjuerna var svårare än de andra att transkribera eftersom bandspelaren slutade att fungera i den intervjun och jag var tvungen att anteckna svaren istället, jag upptäckte att viss information gick förlorad.

3:4 Metoddiskussion

Jag anser att min valda metod, halvstrukturerade tematiska intervjuer, utifrån tillgängliga resurser, passar bäst för undersökningens syfte. Den har gett mig möjlighet att öva min empatiska och flexibla förmåga, att explorativt försöka komma individer närmre gällande

erfarenheter och upplevelser, att erhålla information mot vilken jag kunde pröva utvalda teorier. Allt på ett sätt så att de intervjuade har getts stor chans att själva påverka hur och vad de bidrog med.

Att jag har använt mig av intervjuer istället för exempelvis enkäter är bland annat för teknikens skull. Jag ser många fördelar med dess teknik, du kan ställa följdfrågor, vilket är viktigt, du får mer fram vad intervjupersonen tycker och tänker, som intervjuare kan du sammanfatta, testa och se om man har fattat rätt, man får mer djup i intervjun, man skapar samtalen tillsammans och man kommer åt saker bakvägen (Karen Davies, 2000).

Jag är medveten om att intervjuernas genomförande till stor del beror på hur jag som intervjuare hanterar min del, men att det är viktigt att även låta intervjupersonen påverka intervjuens gång. En intervju är ett samspel mellan mig, som forskare och intervjupersonen och detta samspel fungerade utmärkt vid mina intervjutillfällen. Vidare anser jag att val av plats spelar roll i hur frispråkig respondenten känner att hon/han kan vara. Båda parterna i ett intervjusamtal har behov av att känna sig väl till mods och för min del fungerade det mycket bra att befinna sig på intervjupersonernas arbetsplatser.

Det var bra att intervjutillfället kom snart efter förfrågan om deltagande. Det sagda verkade spontant och inte anpassat efter vad de intervjuade medvetet eller omedvetet trodde att jag ville ha. Respondenterna verkade inte anstränga sig gällande formuleringar - lät som i ett vanligt samtal - oberoende av tidigare relation mellan oss.

Mina ambitioner var att få ut så mycket som möjligt av varje intervjutillfälle och har därför valt att använda mig av halvstrukturerade tematiska djupintervjuer. Detta för att intervjuerna skulle styras i mindre grad av mig och att intervjupersonernas egna åsikter skulle framträda i större grad än i exempelvis en standardiserad djupintervju. Jag anser också att det är lättare att få en ostrukturerad djupintervju att te sig som ett vanligt samtal än vad en strukturerad djupintervju är. Genom vald intervjumetod gavs jag möjligheten att följa upp uttalanden med passande följdfrågor vid mina intervjuer. Öppenheten vid intervjuerna gjorde det även lättare att anpassa mina frågor efter respondenten och därmed få så uttömmande uttalanden som möjligt. Vid genomlysningen av banden insåg jag dock att jag på några ställen kanske hade släppt några uttalanden för tidigt.

Jag anser inte att någon intervjuad avslutade ett uttalande i förtid, förhoppningsvis ett resultat av att jag gav dem nog tid tänka och tala i egen takt (Kvale 1997:138).

Att utföra intervjuer ansikte-mot-ansikte gav mig tillgång till signaler förutom nyanser, tonlägen och pauser även ansikts- och kroppsuttryck. Signaler är dock olika lätta att läsa av och tolka vilket ger att min situationsupplevelse kan vara felaktig. Vidare försökte jag inte styra de intervjuade i någon speciell riktning med hjälp av signaler. Genom att använda bandspelare fick jag mer tid att koncentrera mig på alla dessa ljudliga och visuella signaler.

Jag anser, i motsats till Kvale (Ibid), att jag inte hade behov att vara kunnig om ämnet, personalansvarigas roller, jag fann relevanta saker att gå vidare med. Naturligtvis hade jag en förförståelse om begreppet, men inget konkret material eller dylikt.

Hur aktiv jag var tvungen att vara styrdes av hur aktiva mina respondenter var och deras vilja att påverka intervjun. Jag tycker att flertalet intervjupersoner var väldigt aktiva, så kallade ”pinsamma tystnader” förekom ytterst sällan.

Den kvalitativa metoden kritiseras för icke-validitet då den grundar sig på subjektiva intryck. Kvale (1997:261) markerar dock att validitet, ett påståendes hållbarhet och trovärdighet, kan nås om man ständigt kontrollerar, ifrågasätter och tolkar resultat, vilket intervjuforskning underlättar. Jag tror att vilka metoder jag än hade valt att nyttja hade arbets- och tillvägagångssättet påverkats. Det finns ingen perfekt metod som ger en komplett ämnesförståelse, så ofta samverkar kvalitativa och kvantitativa metoder även om de senare tilltros i högre grad (Kvale 1997:260).

Det hade varit intressant att göra uppföljningsintervjuer med mina utvalda, eftersom själva intervjun med all säkerhet satt igång tankar. Efter intervju med en av kvinnorna fick jag ett mail däri det stod att jag verkligen hade fått henne att fundera på saker hon inte tänkt på tidigare, vilket jag tycker är roligt att ha bidragit till

I det stora hela präglades intervjuerna av en uppsluppen och avslappnad stämning. Det förekom en hel del skratt och jag upplevde att de flesta respondenter bjöd på sig själv och delade verkligen med sig av sina erfarenheter och åsikter.

4. Intervjumaterial

Jag har valt att presentera mitt intervjumaterial under tre olika teman: Att formas till rollen som personalansvarig, Att arbeta som personalansvarig i offentlig respektive privat verksamhet och Den personalansvariges roll. Mitt syfte med denna tematisering är att läsaren ska få en helhet i mitt material med en jämförelse mellan respondenterna, vilket hade

försvårats vid en presentation av intervjupersonerna var för sig. I mina jämförelser har jag delat in respondenterna i två olika grupper, män och kvinnor, eftersom alla männen jobbar inom privat verksamhet och alla kvinnor inom offentlig fann jag detta sätt mest fördelaktigt. Jag har valt att inte använda intervjupersonernas namn för att behålla konfidentialiteten.

4:1 Att formas till rollen som personalansvarig

Alla intervjupersonerna har en grundläggande utbildning inom sina områden oavsett om de numera arbetar inom offentlig eller privat verksamhet. En av kvinnorna är numera rektor på en skola men började sin karriär inom ett helt annat område. Hon utbildade sig först inom det tekniska området och arbetade först på ett stort företag, men insåg ganska snabbt att detta inte var något för henne. Hon omskolade sig till förskollärare och har sedan dess varit verksam inom barnomsorgen. Hon sa: *”Det beslutet har jag aldrig ångrat.”* En annan kvinna som även hon jobbar inom barnomsorgen sa följande; *”Jag vet inte vad jag skulle vilja jobba med istället, jag trivs så bra med mitt jobb att jag aldrig funderat över något annat överhuvudtaget”.*

Även om respondenterna har många år bakom sig i sina organisationer, har de inte haft samma arbetsuppgifter genom åren. Beroende på om de är verksamma inom barn- eller äldreomsorg har kvinnorna antingen börjat som förskollärare eller som undersköterska. De har haft olika vikariat och tjänster som även har innehållit olika former av personalarbete, detta har i sin tur lett fram till deras nuvarande positioner som personalansvariga. Männen har gått liknande vägar, de har inledningsvis börjat sina arbeten ”på golvet” i företaget, provat på olika former av personalarbete, för att så småningom nå sina nuvarande tjänster som personalansvariga. Två av männen har dessutom arbetat fackligt under några år och anser att även detta har utvecklat dem i deras arbete med människor.

Att alla respondenterna har lång arbetslivserfarenhet inom samma organisation ser de själva som ett bevis på att de verkligen trivs på sina jobb. En av männen på ett av de större företagen uttalade sig så här: *”Det är ganska uppenbart att jag trivs i detta företaget annars hade jag väl knappast jobbat kvar här efter 28 år.”* En av kvinnorna inom barnomsorgen sa: *”Det känns att jag hör hemma i denna miljön, när jag kommer till jobbet på morgonen är det oftast med lätta steg, jag trivs verkligen med mitt jobb.”*

4:2 Att arbeta som personalansvarig i offentlig respektive privat verksamhet

Respondenterna i min undersökning är både män och kvinnor och de arbetar inom olika typer av organisationer, dels offentliga/privata, dels små/stora. Under denna rubrik ska jag beskriva de olika företagen/organisationerna samt göra vissa jämförelser dem emellan för att på så sätt tydliggöra eventuella skillnader och likheter i de personalansvarigas roller och deras syn på främjande (för organisationen och de anställda) egenskaper hos personalansvariga.

Hälften av intervjuerna utfördes med personalansvariga personer inom den offentliga sektorn och dessa tjänster innehas enbart av kvinnor. Andra hälften av intervjuerna gjordes inom den privata sektorn och här möttes jag av enbart män. Både männen och kvinnorna har uppskattningsvis en ålder på mellan 45-55 år.

Kvinnornas tjänster är så kallade områdescheftjänster vilket betyder att de ansvarar för ett område innehållande varierande antal mindre enheter. Tre av kvinnorna har hand om förskolor, skolor, fritidshem och även exempelvis assistenter och dylikt. Den andra kvinnan har hand om två större äldreboende. I sina tjänster som personalansvariga är de självständiga, de har hjälp av administrativ personal till viss del men i stort sett är de själv i sin beslutande roll.

Männens tjänster som personalansvariga skiljer sig från kvinnornas. De ingår alla i mindre grupper, vilket betyder att de har beslutanderätt tillsammans med andra män som ingår i deras grupp. De står inte själv på samma sätt som kvinnorna. Männen som ingår i så kallade ledningsgrupper² hjälps åt med personalarbetet, man är en grupp som träffas kontinuerligt och diskuterar exempelvis personalfrågor och vidaregången i dessa.

Tre av kvinnorna arbetar i större områden med hundratalet anställda, medan en kvinna arbetar i en mindre organisation med ungefär 36 anställda. Deras anställda består av övervägande kvinnor och de hade gärna sett fler män söka tjänster hos dem. Som en av dem sa: *”Jag skulle gärna vilja se fler killar inom barnomsorgen men tyvärr är detta inte tillräckligt attraktivt.”* Även flertalet av männen jobbar i stora organisationer som har många anställda, tre av dem har hundratals anställda, medan den fjärde respondenten har ca 75 anställda. De har ett liknande problem som kvinnorna, fast omvänt. Deras anställda består övervägande av män

² En ledningsgrupp består av ett antal personer som tillsammans bestämmer inriktning och mål för en grupp anställda på en arbetsplats. Det är ledningsgruppen som har huvudansvaret för att arbetet blir ”riktigt” gjort och det är i denna grupp som beslut tas angående olika arbetsfrågor gällande exempelvis en viss avdelnings produktion .

och tre av respondenterna nämnde att de gärna hade sett fler kvinnor jobba i deras företag. En av dem sa: ”*Jag hade gärna sett fler kvinnor inom verkstadsbiten*”. I dessa tre företag finns de anställda kvinnorna i matsalen eller på kontoret.

Medelåldern på de anställda hos de kvinnliga personalansvariga skiljer sig lite mellan äldre- och barnomsorgen. Inom barnomsorgen är medelåldern runt 45 år medan den inom äldreomsorgen endast är cirka 35 år.

Medelåldern hos de personalansvariga männen ligger på cirka 50 år i ett av de mindre företagen och på ungefär 40 år i de tre övriga företagen.

Två av kvinnorna som har många anställda ser mest nackdelar med stora områden, en av dem sa: ”*Nackdelen med att ha så många anställda är att jag aldrig hinner lära känna alla så som jag skulle vilja göra.*” Den andra kvinnan sa: ”*I ett så här stort område hinner man inte med vardagschefskapet och man hinner aldrig blicka framåt.*” Deras kollega, som också hon har många anställda, såg däremot fördelarna med att ha ett stort område med många anställda. Hon sa följande: ”*Det är inte så sårbart, du har möjlighet att styra och göra förändringar inom området. Rent ekonomiskt är det inte heller så sårbart, man kan hjälpas åt mera och ha utbyte mellan de olika enheterna.*” Kvinnan som arbetar i ett mindre område uttalade sig inte i denna frågan.

Av de personalansvariga männen arbetar två av dem på väldigt stora företag och två av dem på något mindre företag. De båda på de stora företagen är överens om att nackdelen med att jobba på så stora företag är att tiden inte räcker till att träffa alla anställda. En av dem sa: ”*Vi försöker att ha en väldigt positiv personalpolitik men det är svårt att tillgodose allas behov.*” Den andre sa: ”*Det är viktigt att ta sig tid med alla men av ren tidsbrist är det otroligt svårt.*” En av männen som jobbar på ett något mindre företag tycker att en av fördelarna med att jobba här är att killarna ser honom som en i gänget och inte som en chef. Han sa: ”*Killarna kommer gärna in på mitt rum och snackar lite och de kan säga vad de vill till mig.*” Den andre tycker som sina kolleger att det är svårt att få tiden till att räcka till, han sa bland annat: ”*Nackdelen är när det är många bollar i luften, tiden vill inte räcka till, det är svårt att hinna med att jobba rent praktiskt.*”

Kvinnorna jobbar alla inom den offentliga sektorn och styrs av politiska beslut i kommunen. Det är även kommunen som sätter upp de övergripande målen i deras verksamhet, men trots

detta anser alla de personalansvariga kvinnorna att de har stor påverkan i sina arbeten. Den ena kvinnan inom barnomsorgen sa: *"Jag tycker att jag har stor frihet i min tjänst vad det gäller många beslut, till exempel vid anställningar och budget, men det slutgiltiga beslutet har politikerna i kommunen."* Hennes kollega sa: *"Jag tycker att jag har en stor påverkan och de politiska besluten får jag finna mig i."* De anser också alla att deras anställda har stor påverkan på sina jobb. En av kvinnorna sa: *"Jag tycker att personalen har stor påverkan, de formar verksamheten under ansvar och jag tycker att det är viktigt att personalen har stort inflytande över organisationen, då får de ju vara med och jobbar därmed bättre. Resultatet blir inte bra om man inte diskuterar sig fram till lösningar, personerna måste känna sig delaktiga och vem kan väl jobbet bättre än de som utför det."*

I männens arbeten ser styrningen ut på ett annat sätt än hos kvinnorna. Deras företag styrs av en bolagsstyrelse och under denna finns det olika underavdelningar såsom fabrikschefer och VD, det är även dessa personer som utformar de övergripande målen. En av männen som jobbar på ett stort företag säger också att själva fabriken styrs till stor del av planeringsavdelningen, kvalitén, service och kostnad. Den andre mannen som också arbetar på ett stort företag säger: *"Det är ekonomin som styr det mesta inom företaget."* Han fortsätter vidare: *"Målen är mycket mer centralistiska nu jämfört med förr då det var decentralisering. Nu gäller centrala direktiv och normer, allt för att bli effektivare."* En av respondenterna som jobbar på ett mindre företag säger följande: *"Målen i vårt företag är att vi ska bli börsnoterade och det kan man endast med tillräckligt stor vinst. Ett annat viktigt mål är att skapa djupa personliga kontakter."* På det andra företaget, som också är något mindre än de två stora, har man följande mål: *"Målsättningarna är att göra ett bra jobb, man anpassar organisationen utefter de behov man har, i detta fall en viss produkt och att underhålla fabriken på rätt sätt."*

Alla de personalansvariga männen är också av den åsikten att de har en stor påverkan i sina tjänster och tre av dem anser att även deras personal har påverkan på sina jobb. Den ena mannen på ett stort företag sa: *"Jag har ju större påverkan än min personal men det är ju naturligt i min tjänst. Men min röst är lika mycket värd som någon annans men jag gör sammanställningar och den biten."* Den andre personalansvarige på ett stort företag sa: *"I vår koncern har vi en väldigt stark person som sitter med i ledningsgruppen som är personalansvarig även här så visst har vi en viss påverkan."* Den personalansvarige på det minsta företaget var av en annan åsikt vad gäller personalens påverkan. Han sa: *"Jag tror inte*

att personalen har så stor påverkan, inte om man ser till organisationen i stort och vad som bestäms på huvudkontoret.”

Både de manliga och de kvinnliga personalansvariga anser att det är viktigt att deras anställda känner sig delaktiga i vad som sker i och kring företaget, därför har de kontinuerliga personalmöten av varierande former. Inom skolan och förskolan har man veckomöten där en personal från varje avdelning är närvarande, på dessa möten är det mycket information som ges ut. Inom äldreomsorgen träffar den personalansvarige gruppledarna en gång i veckan, det finns en gruppleddare i varje arbetslag. För övrigt i den offentliga verksamheten har man dessutom personalkonferens en gång per månad då alla i arbetslagen deltar. Man träffas även utanför arbetet under mer festliga tillfällen, exempelvis vid julfester och dylikt.

På de privata företagen har man också olika typer av personalmöten, man träffas olika ofta beroende på vilken tjänst man innehar. Mina respondenter sitter med i möten med chefer, fackklubbar och personalmöten. Det diskuteras företagets framtid och utveckling, även hur de ligger till mot omvärlden. Ett av de stora företagen har interntv i fikarummet för att de anställda ska kontinuerligt få löpande information om aktuella händelser som gäller företaget. Ett av de mindre företagen har ständig e-mail kontakt med en del av sina anställda eftersom de inte arbetar inne på kontoren. Om detta sa respondenten på samma företag: *”Även om jag inte träffa mina killar varje dag så vill jag känna att de vet vad som händer i vår organisation, det är viktigt att de känner sig delaktiga.”* Samma företag bjuder sina anställda och deras familjer när de har julfest, de tycker att det är viktigt att även denna bit kommer med.

Respondenterna i denna undersökning anser alla att de har en positiv atmosfär på sina arbeten. Bland annat mäter en av de personalansvariga inom barnomsorgen detta så här: *”När jag går in i personalrummet möts jag av ett väldigt tjatter och det ser jag som en öppenhet bland min personal. Jag märker att de trivs och jag har många anställda som har rekommenderat sina vänner att söka jobb här och det är ett bra betyg på en arbetsplats tycker jag.”* En manlig intervjuperson på ett mindre företag uttryckte sig följande: *”Det är en bra atmosfär här och de flesta trivs, det finns en känsla för företaget och många har jobbat här i många år.”* En personalansvarig på ett av de stora företagen sa: *”Vi har en god atmosfär och jag försöker att pejla läget så ofta jag kan ute bland killarna på verkstadsgolvet och där möts jag oftast av*

positiva kommentarer. Min filosofi är att om människor mår bra så gör de ett bättre arbete och företaget får nytta av det.”

Flertalet av intervjupersonerna är av den åsikten att det inte bör vara någon större skillnad på att vara personalansvarig på ett offentligt eller privat företag. De båda männen på de stora företagen var av samma åsikt. Den ene sa: ” *Det ska inte vara någon större skillnad mellan offentlig och privat sektor, det är ju människor som jobbar på båda ställena*”. Medan den andre sa: ”*I grunden tror jag inte att skillnaden är stor på grund av att människors behov är i stort sett lika oavsett vem arbetsgivaren är.*” De andra två männen svarade: ”*Det ska inte vara någon skillnad att vara arbetsansvarig privat eller i en offentlig organisation. Det finns visserligen lagar, paragrafer och olika sorters kulturer som spelar in men att leda personal ska kunna gå att göra på samma sätt inom alla områden.*” Den fjärde och sista respondenten av männen var inte riktigt av samma åsikt som övriga män. Han sa: ”*Skillnaden är att på den offentliga sektorn får man ta det lugnare eftersom medarbetarna behöver längre tid att fundera och sätta sig in i den information som ges.*”

Alla kvinnorna var också överens om att det inte bör vara någon större skillnad på att vara personalansvarig inom dessa två olika områden, privat och offentlig verksamhet. De uttalade sig liknande i frågan och jag har valt ut en av kvinnornas yttrande: ”*Jag tror att det behövs samma egenskaper som personalansvarig oavsett i vilken organisation du jobbar i. Det handlar mycket om att se och förstå sina medmänniskor och ta ansvar för sitt uppdrag.*”

4:3 Den personalansvariges roll

I arbetet som personalansvarig har man en viss roll, dels rollen som medarbetare men även rollen som huvudansvarig för personalen. Utifrån respondenternas perspektiv ska jag under denna rubrik tydliggöra den personalansvariges roll och diskutera egenskaper som mina respondenter anser vara bra för att bli en personalansvarig som kan främja både de anställdas och företagets behov.

En av de personalansvariga på ett stort privat företag sa följande om en personalansvarigs uppgift: ”*Som ledare gäller det att staka ut vägen och leda personalen till de målsättningar som är uppsatta. Det måste finnas någon som ”håller ihop” verksamheten och strukturerar upp arbetet.*” En av kvinnorna inom barnomsorgen sa följande: ”*Någon måste ha en helhetssyn på hela verksamheten och vara den som inspirerar, motiverar och skapar*

förutsättningar så att personalen gör ett bra jobb. Dessutom sätter man målen tillsammans med personalen men anger inriktningen och sist men inte minst, ser till så att alla mår bra och känner arbetsglädje.” Övriga respondenter uttalade sig på ungefär samma sätt som sina två ”kolleger”.

Under vägledandet mot målsättningar är det otroligt betydelsefullt att kommunikationen är regelbunden och fungerar på ett tillfredsställande sätt. *”En bra ledare ska kunna ”prata samma språk” som övriga i gruppen/avdelningen”,* sagt av en respondent på ett av de större företagen. Den andre mannen som arbetar på ett stort företag sa: *”Kommunikation är av yttersta vikt för att förklara, motivera samband till varför vissa beslut har tagits samt att få höra kommentarer eller aspekter som kanske inte har beaktats”.*

En av de personalansvariga som jobbar på ett mindre företag sa: *”Kommunikation är jätteviktig för att fånga upp signaler om trivsel, stämning m.m.”* Jämförelsevis sa en kvinna inom barnomsorgen: *”Jag anser att kommunikation är mycket viktig, du leder din personal och styr genom kommunikation på olika sätt till exempel medarbetarsamtal, coaching eller stödjande samtal, lönesamtal, samtal för utveckling och så vidare.”*

En del av respondenterna, både manliga och kvinnliga, anser att vissa egenskaper hos en personalansvarig är medfödda och att andra egenskaper växer fram genom erfarenhet och upplevelser. En av männen sa: *”Jag tror att för att vara en bra personalansvarig måste en del vara medfött, men även andra faktorer som intresse, ambition och utbildning spelar roll.”*

Jag har frågat respondenterna om vilka egenskaper de anser vara viktiga för att bli en så bra personalansvarig som möjligt och då menar jag främst ur ett personalperspektiv, hur man bör vara gentemot de anställda. Ett ord som förekommit hos alla intervjupersoner är lyhördhet, oavsett om man jobbar inom offentligt eller privat, är kvinna eller man så är det viktigt att man som personalansvarig visar att du är lyhörd för de anställda. Kvinnorna svarade också att man måste vara tydlig i sin roll, inte ge ett vagt intryck. En man på ett mindre företag sa följande: *”Man måste vara rättvis och behandla alla på ett riktigt och korrekt sätt. Det gäller att lyssna på medarbetarna och ta deras problem på allvar, inte se ner på någon. Hålla diskussionerna på lagom nivå det vill säga anpassa sig till medarbetarens kunskapsnivå och inte vara överlägsen.”* Tre av respondenterna, två män och en kvinna, betonade vikten av att vara en bra förebild, inte glömma att man var den som var ansvarig. Andra ord som förekom både bland kvinnor och män var empati, humor, ett stort hjärta och positiv utstrålning.

Både inom offentligt och privat är det, enligt de personalansvariga, viktigt att ha roligt på sitt jobb. Speciellt två av respondenterna, en kvinna och en man, har gjort olika saker med sin personal utanför jobbet för att ha roligt tillsammans. Kvinnan sa: *"Vi brukar åka på internat med fester, ja ligger över och så och alla bjuder på sig, jättekul. Det är viktigt att man även träffas utanför jobbet och har roligt tillsammans."* Mannen sa följande: *"Vi brukar träffas ibland efter jobbet och gå ut och ta en öl. Det är viktigt att träffas under mer avslappnade former. Någon gång har vi haft olika tävlingar och efteråt gått ut och tagit en öl, jovisst är det viktigt."*

Alla intervjupersonerna ser en och samma stora fördel med sina jobb; att få träffa många olika människor. En kvinna sa: *"Jag tycker att det är jättekul att träffa så många nya människor, man lär sig så otroligt mycket bara i de mötena."* Som jag nämnt tidigare är kommunikation en viktig del i de personalansvarigas roller men även relationen är en viktig del. Relationen till de anställda är väsentlig att den fungerar för att få en tillfredsställande arbetssituation. En man på ett av de stora företagen sa: *"De ska alltid känna sig välkomna in på mitt rum och kunna prata om vad som helst. Jag vill inte att de ska se mig enbart som en "chef" utan även som en medmänniska."* En av kvinnorna inom barnomsorgen sa: *"Det är viktigt att man är öppen i sin relation till sina anställda. Vågar man bara vara sig själv har man vunnit mycket i sitt samarbete med de anställda."*

Jag ställde även frågor om hur deras tjänst som personalansvarig hade förändrat dem som person och fann svaren intressanta. En av männen svarade följande: *"Vid min första arbetsledande anställning hade jag en uppfattning om att behandla alla människor lika, men detta har jag ändrat efter hand eftersom vi alla är olika och ska tas på olika sätt. Jag tycker att jag blivit mer människokännande."* En annan man svarade: *"Jag har säkert förändrat mig men jag vet inte riktigt på vilket sätt."* En av kvinnorna inom barnomsorgen svarade: *"Jag tar på mig vissa saker som jag absolut inte hade gjort tidigare, eftersom jag vet att jag ändå når mitt mål längre fram."* En annan sa: *"Jag har lärt mig av utmaningar och att handskas med problem. Jag har även lärt mig mycket genom möten med många olika människor."* Och den tredje sa: *"Jag har fått lära mig att ha tålamod och även mod. Jag brukar ställa mig frågan vad är det värsta som kan hända."*

Kvinnan som jobbar inom äldreomsorgen sa: *"Jag har blivit klokare, har gått på minor men tror att jag har lärt mig av dem, man ska inte gå på samma minor om och om igen för då tycker inte jag att man passar som chef."*

5. Analys / Diskussion

I dagens samhälle har organisationer en betydande roll för människor, vi är beroende av och tillbringar mycket tid i olika organisationer. Den fasta strukturen, uttalade målsättningen i verksamheten och dess medlemmar som arbetar för denna måluppfyllelse är utmärkande.

För att nå målen krävs en gemensam insats från många människor samtidigt, häri skapas en sammansättning av människors roller och gemensamma relationer.

För att organisationer ska fungera krävs det bland annat ett bra ledarskap, vilket kan uppfattas på olika sätt. I rollen som ledare är samspelet med andra människor viktigt att betona, att ha en kommunikativ förmåga att leda och stimulera medarbetare, att underhålla en visionär måldebatt, att hantera relationsstörningar och konflikter som ofta uppstår i organisationer. Respondenterna betonar att en viktig beståndsdel i deras roller handlar om att ha en god kommunikation, vilket betyder att ha respekt för individen. En god, kontinuerlig kommunikation är utvecklande både för människorna i organisationen och för organisationen i sig.

Som personalansvarig bör man även ha en branschkunskap och erfarenhet från det aktuella området, vilket mina respondenter har i stor utsträckning. De har en stor kännedom om sin organisation och vet hur saker och ting fungerar inom den, vilket underlättar vad gäller att ge de anställda bästa möjliga förutsättningarna.

Att det är skillnad att arbeta inom offentlig/privat sektor framkommer både genom intervjuer och teori. Det är ingen tillfällighet att männen i undersökningen arbetar i det privata och kvinnorna i det offentliga, eftersom man ofta kopplar samman den privata sektorn med en manlig arbetskultur och den offentliga med en kvinnlig – även om manliga strukturer styr också den offentliga verksamheten. Männens ledarbeteende är mer uppgiftsrelaterat, medan kvinnornas är mer personalorienterat. Forskningen har visat att skillnaderna mellan kvinnligt och manligt ledarskap inte är speciellt stora, ett kvinnligt ledarskap lär fungera minst lika bra som ett manligt. Även respondenterna anser att det inte bör vara någon skillnad på att vara personalansvarig inom offentlig/privat sektor då det i båda områdena handlar om att leda människor. Jag tror att det ändå har en viss betydelse att personalen är starkt könsidentifierande i de båda organisationstyperna. Det är inte lätt att som kvinna leda män och vice versa, vilket jag tror har med samhällets ”syn på” våra könsroller att göra.

Vad gäller maktbegreppet anser jag att det bör nämnas med tanke på respondenternas roll som personalansvarig. Maktrelationer utspelar sig såklart inom organisationer eftersom det handlar om relationer mellan olika människor, sociala roller, företeelser, normer och kommunikation. Makten är åtråvärd för att kunna uppnå annat och som personalansvarig finner man att makt är både ett användbart redskap och en tillfredsställelse i sitt arbete om man använder det på rätt sätt. Auktoritet grundar sig mycket på vilka egenskaper personen ifråga besitter och beslutsrätten hänger intimt samman med auktoritet. Om ett beslut ska höras och förverkligas fordras maktresurser av något slag. Det är enligt intervjupersonerna viktigt att vara tydlig i sin roll, ha självförtroende. Vi har en viss fasad och som ledare förväntas man att uppträda på ett visst sätt, rollen är tillskriven viss rekvisita. De anställda har förväntningar på den rollen, de kopplar samman fasaden med vissa enligt dem tillhörande egenskaper.

I rollen som personalansvarig har man ständig kontakt med andra människor, man är dagligen en aktör som möter andra aktörer och för att ett samspel ska vara möjligt måste vi människor vara medlemmar i olika aktörskategorier. Varje möte mellan människor aktualiserar problemet med vilka förväntningar de mötande kan och bör rikta mot varandra. Man är relaterad till sin omgivning och människan är i stort det som hennes sociala relationer är. Det betyder inte att människan är ett passivt objekt utan ett aktivt handlande subjekt som både ger och tar emot.

I interaktion med varandra har vi ett inflytande på varandras handlingar och sätt att fungera, vi befinner oss i olika möten med andra människor. Men i dessa möten måste vi kunna tolka människor och situationer, forma våra egna frågor och bilder som vi kan använda och utveckla. Först då kan vi ge tillbaks något till dem vi samspelar med. Varje möte mellan människor aktualiserar problemet med vilka förväntningar de mötande kan och bör rikta mot varandra. En social roll innehåller en eller flera roller och var och en av dessa kan visas upp av den agerande individen vid olika tillfällen. Det är viktigt att som personalansvarig kunna skilja på de olika roller man innehar, att exempelvis kunna växla från rollen i mötet med sina chefer och i mötet med sin personal. Framst då för att båda parter ska känna sig förstådda, då jag tror att det pratas två olika språk i dessa mötena.

Respondenterna ser mötena med olika människor som en av den mest positiva delen i sina arbeten.

I linje med mina intervjupersoner finner jag att en personalansvarigs främsta uppgift är att samordna och vägleda sin personal med motivation och arbetsglädje mot de uppsatta målen.

För att kunna göra detta på bästa sätt är det av största vikt att kommunikationen fungerar på ett tillfredsställande sätt för båda parter. Man bör även vara öppen gentemot sin personal, samarbete är viktigt och varje anställd ska känna sig betydelsefull. Det är viktigt att hela tiden föra en dialog och en terminologi som båda förstår och som man tillsammans bygger upp successivt. Den största begränsningen som oftast hindrar de personalansvariga att uppfylla dessa "krav" som ledare är tiden.

6. Litteraturlista

Abrahamsson, B. (1996). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Allansson, H. & Trönell, M. (1995). *Ledarskap inom idrott och arbetsliv*. C-uppsats. Lund: Pedagogiska Institutionen.

Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Berg, L-E. (2000). Den sociala människan: Om den symboliska interaktionismen. Månsson, P. (red.) *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma.

Brante, T. m.fl. (red.)(1998). *Sociologiskt lexikon*. Stockholm: Universitetsförlaget.

Bruzelius, L.H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlbom – Hall, B. (1995). *Åtta kvinnors ledarskap*. Hägersten: Barbro Dahlbom-Hall konsult AB i samverkan med Arbetslivsfonden, cop.

De Pree, M. (1993). *Ledarskap en konst*. Göteborg: ISL Förlag.

Goffman, E. (1991). *Jaget och maskerna*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Hammarén, S. (1995). *Modern Sociologi*. Nyköping: Athena Lär AB.

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Johnsson, C. (2001). *Social kompetens*. C-uppsats. Lund: Sociologiska Institutionen.

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

Lindell, M. (1992) *Chefer i industri- och serviceföretag: fungerar de på samma sätt?* Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Lyttkens, L. (1981). *Människomöten*. Lund: Bokförlaget Doxa AB.

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

Månsson, P. (red.) (2000). *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma.

Föreläsning

Davies, K. (2000). *Föreläsning om kvalitativa metoder*. Sociologiska Institutionen, Lund.

7. Bilaga 1

7:1 Intervjuguide

Att formas till rollen som personalansvarig

Utbildning

Arbetslivserfarenhet (tidigare arbetsplatser, anställningar och befattningar)

Anställningstid i företaget/organisationen

Att arbeta som personalansvarig i offentlig respektive privat verksamhet

Anställda (antal, könsfördelning, medelålder)

Beskrivning av verksamheten (innehåll, sammansättning, styrning)

Företagets/organisationens mål

Atmosfären i företaget/organisationen

Personalmöten

Din påverkan

Personalens påverkan

Skillnad i att leda offentlig / privat verksamhet

Den personalansvariges roll

Dina huvuduppgifter som personalansvarig

Egenskapernas betydelse

- Fördelar och nackdelar som personalansvarig

Ambitioner / målsättningar

Relation till anställda

Kommunikation

Arbetets inverkan på dig

Bilaga 2

7:2 Intervjupersonerna

Berit 58 år har en teknisk utbildning bakom sig och jobbade på ett stort företag ett antal år, men trivdes aldrig riktigt. Hon omskolade sig till förskollärare och arbetade som det en tid, blev sedan föreståndare och innehar nu en tjänst på skola och förskola som rektor sedan fyra år tillbaka. Hon har haft en personalledande roll sedan 1989.

Hennes jobb är beläget i ett välbärgat villaområde. Hon har ca 115 väldigt engagerade anställda med olika befattningar från barnskötare till speciallärare. Övervägande delen av personalen är kvinnor, de få män som finns jobbar på skolan eller fritidshemmet och medelåldern på personalen ligger runt 50 år. Intervjupersonen uppfattar stämningen som väldigt god bland personalen, det råder ett öppet klimat, man har t.o.m mätt personalens trivsel med hjälp av en enkät, vilken utföll positivt. Man har även sammankomster utanför arbetet under festliga former, där uppslutningen är stor.

Hon anser att hon har stor frihet i sin tjänst vad gäller många beslut, exempelvis anställningar och budget, men det slutgiltiga beslutet har politikerna i kommunen. Hon anser också att personalen har stor påverkan på målsättningarna som råder. De formar verksamheten under ansvar. Hon anser att det är viktigt att det är personalen som har stort inflytande över organisationen, då får de ju vara med och jobbar därmed bättre. Resultatet blir inte bra om man inte diskuterar sig fram till lösningar, personerna måste känna sig delaktiga och vem kan väl jobbet bättre än de som utför det.

Berit anser sig inte vara maktgalen, men att hon är en person som vill påverka och tycker att det är roligt att ha den där lilla makten och att kunna göra något gott utav den. Man lär sig efter hand om hur man bäst använder sig utav makten på bästa sätt. Det mest positiva är att man möter otroligt många nya människor och att man lär sig väldigt mycket enbart i de mötena. Nackdelen med arbetet är att hon har ansvar för ett för stort område, hon hinner inte med att lära känna alla människor. Hennes ambitioner är att göra ett bra jobb, att hennes personal ska känna att hon bryr sig, alltid vara ärlig, att först skapa tillit till sina medarbetare. Hon menar att en säker människa vågar bjuda på sig själv och vågar att tappa masken ibland. Bland det svåraste som finns i hennes tjänst är när ett personligt problem, exempelvis missbruk bland personalen. Även lönesättning är en svår prövning och samtal med missnöjda föräldrar.

Hon tycker att hennes roll som personalansvarig har förändrat henne som människa. *"Jag accepterar mer idag, att man är olika och jag är inte lika prestigefylld längre, jag kan ta vissa saker på mig idag som jag absolut inte skulle ha gjort förr."* Genom att träffa så många olika människor genom åren måste man förändra sig som människa enligt intervjupersonen. En "regel" hon följer är att *"prata med bönder på bönders vis"*.

Eftersom det pågick en stor omorganisering vid intervjutillfället hade hon ingen vetskap om vad hon kunde vänta sig i framtiden. Hon har sökt en annan tjänst och vill anta en ny utmaning.

Berit anser att ledarskap är viktigt eftersom någon måste ha en helhetssyn på hela verksamheten. Att vara personen som inspirerar, motiverar och skapar förutsättningar så att personalen kan göra ett bra jobb. Att vara personen som sätter målen tillsammans med personalen men anger inriktningen. Ser till att alla mår bra och känner arbetsglädje.

De egenskaper som hon betonar för att bli en bra personalansvarig är att ha en stor självkännedom, lyhörd, kunna delegera, HUMOR, synen att alla människor vill innerst inne göra ett bra jobb och alla ska få förutsättningar att lyckas med detta, tydlig i sina budskap, ett stort hjärta, inte rädd för konflikter och problem, ansvarsfull, bra förebild, positiv utstrålning. De människor som inte blir någon bra ledare enligt henne är framförallt människor som är JAG-centrerade, de som alltid vill stå i centrum och tar andras idéer som sina.

Kommunikationen är mycket viktig! Man leder sin personal och styr genom kommunikation på olika sätt t.ex. medarbetarsamtal, coaching eller stödjande samtal, lönesamtal, samtal för utveckling o.s.v. Man måste vara ute i verksamheten och ta del av den på olika sätt, vara synlig och inte stänga sin dörr i onödan.

I hennes tjänst måste hon också ha en bra kommunikation med elever och föräldrar det är dom som är deras "kunder". Lyssna och förstå deras problem. Hon brukar ibland säga till sin personal gör som ni vill bara inte föräldrarna klagar.

Berit tror att det behövs samma egenskaper som ledare oberoende i vilken organisation du jobbar i. Hon tror det handlar mycket om att se och förstå sina medmänniskor och ta ansvar för sitt uppdrag.

Annika 43 år är undersköterska i botten och har jobbat som det några år, vidareutbildade sig med arbetsledande inriktning och har jobbat sedan 1987 i arbetsledning. Innehar nu en personalledande tjänst där hon är ansvarig för två större enheter inom äldreomsorgen. Hon har anställda med olika befattningar från sjuksköterskor till arbetsterapeuter, antalet anställda är ca 100 personer. De anställda är övervägande kvinnor och medelåldern ligger på ca 35 år. Det är en organisation som styrs av kommunens politiker, de har de övergripande besluten. Hennes organisation är indelad i många olika beståndsdelar där de övergripande målen bryts ner till deras nivå. De anställda jobbar efter resultatmål i vilka de har stor påverkan, även om de styrs mycket av lagar och paragrafer.

Annika anser att det råder en bra atmosfär, men att det även råder ett tufft arbetsklimat på grund av underbemanning. Hon känner ofta att hon inte räcker till som chef.

Hon anser liksom föregående intervjuperson att den största fördelen med denna tjänsten är att möta många olika människor, *"ett trevligt jobb"*. Även nackdelarna är desamma som ovanstående intervjuperson, hon har också för stort område med många anställda, man hinner inte med vardagschefskapet. Man hinner inte blicka framåt och de administrativa resurserna är väldigt små. Hon hade en del ambitioner när hon tillsatte tjänsten men anser inte sig riktigt ha nått dem. Chefen behövs, men hon känner att hon inte har varit riktigt nåbar för sin personal, inte hunnit jobba övergripande och ingen uppbackning från sina chefer.

Vidare anser hon att hennes tjänst som personalansvarig har gjort henne klokare, tror att hon lärt sig av sina misstag. Hon betonar också vikten av att uppträda korrekt mot personal, vara lyhörd men ändå visa gränser och att man har en förmåga att möta människor.

Hon ser fram emot den nya organisationen som ska tillträda vid årsskiftet, vilket innebär mindre områden att jobba med.

Leif 59 år har varit på ett och samma företag i 28 år där började han som verkstadsarbetare och har även jobbat fackligt under många år, vidareutbildade sig med inriktning mot personalfrågor, vilket han i dagsläget jobbar heltid med. Nuvarande tjänst har han haft ett år.

Leif är anställd på ett större företag och jag fick välja ut en del av verksamheten att fokusera mig på. Om man ser till verkstadsdelen finns där ca 400 personer med en medelålder på 40 år, varav ca 15 är kvinnor och de arbetar dessutom i matsalen. En viss påverkan har personalen enligt Leif, det sitter en stark person med i ledningsgruppen som även är personalansvarig. Han anser att det är ekonomin som styr det mesta inom företaget. Han upplever att de försöker ha en väldigt positiv personalpolitik, men att det kan vara svårt att tillgodose allas behov. Man

har en bolagsstyrelse i toppen som ger sina direktiv och godkännanden, under den verkar en ledningsgrupp på företaget, vilken leder den dagliga verksamheten. Målen är mycket centralistiska jämfört med förr då det var mycket decentralisering. Nu gäller centrala direktiv och normer, allt för att bli effektivare.

Intervjupersonen upplever atmosfären som god, han trivs väldigt bra i företaget och han försöker att "pejla" läget nere på golvet. Det ställs större krav idag, man ska producera mer per person oavsett om du är tjänsteman eller arbetare. Det är större risk att enskilda personer inte hänger med, att de kommer utanför eftersom kraven ständigt ökar.

Leif ser många fördelar med sitt jobb, bland annat att få träffa många människor i olika befattningar. Han trivs jättebra och känner att hans åsikter respekteras och man har ett bra samarbete. Nackdelen är att tiden inte räcker till och att det är svårt att hinna träffa alla, även geografiskt sett. En annan begränsning är befogenheter, att inte kunna ta beslut på en avdelning där någon annan är ansvarig. Hans ambitioner är att försöka vara rättvis, att behandla alla lika, att inte bara prata med chefer utan ha kontakt med all personal för att som han sa "känna av stämningen". Hans erfarenhet efter att ha jobbat fackligt är att det gärna blir ett glapp mellan chef och ledning och personal, han vill försöka överbrygga den kommunikationen. Svårigheter han mött i sitt jobb är problem med enskilda individer, att de inte är nöjda med sin situation, *"jag har ett hjärta, jag vill hitta lösningar"*.

När han började att jobba med personal tror han att han förändrade sig en del men denna tjänsten han har nu har inte förändrat honom som människa. Han har gjort en personlighetstest på företaget och visat den för sin familj, men blev inte trodd hemma.

Planer i framtiden är att fortsätta att jobba i samma anda och utveckla en bra kontakt med personalen, att de ska känna att de får ut något av honom som "personalare" att han ger något positivt för individerna och företaget. Hans filosofi lyder: *"Mår människor bra så gör de ett bättre arbete och företaget får nytta av det."*

Leif's åsikter om ledarskap är följande: *"En ledare stakar ut vägen och leder personalen till de målsättningar som är uppsatta. Det måste finnas någon som "håller ihop" verksamheten och strukturerar upp arbetet. Jmf ett fotbollslag där man inte har någon som berättar hur och var man ska spela på planen. Risken är att alla i samma lag springer och jagar bollen utan att hålla ihop och strukturera upp laget och spelet för att göra mål. En bra ledare ska även kunna "prata samma språk" som övriga i gruppen/avdelningen. Man ska inte leda "genom att hota" (t ex gör ni inte så här får ni straff). Man ska vara mjuk men på samma gång bestämd (inte*

vela för mycket). Man ska kunna ha flera bollar i luften samtidigt, man ska kunna se frågor på lite längre sikt, man ska "våga" prata om allt, man ska "stå för sina åsikter" osv. Alla personer har inte förutsättningar för att bli ledare, vi är olika som personer. Det är inte alla som vill vara ledare och ta det ansvaret, vi är alla olika som personer med olika profiler och egenskaper som innebär att alla inte klarar av att bli bra ledare". Kommunikation är jätteviktigt för att fånga upp signaler om trivsel, stämningar mm. Leif anser det är bland det viktigaste i personalarbetet. Man kommunicerar bäst genom att prata regelbundet med sin personal. Han tror inte att det är någon stor skillnad mellan att var personalansvarig inom offentlig och privat sektor, det är ju människor som arbetar på båda ställen. Men han har inte själv arbetat i offentlig organisation, så han vet ingenting om förutsättningarna.

Rolf 42 år läste 4-årig teknisk utbildning och har arbetat med el i olika företag i många år, sedan 1985 jobbar han med personalfrågor. Han har jobbat med utredningar, miljösystem och fortsätter ständigt med utveckling och hur man kan förbättra.

Rolf besitter en tjänst på ett företag med 75 personer och har 10 personer underställda sig. Man hjälps åt inom företaget och är något av en problemlösare. Övervägande delen är män

och medelåldern ca 40-45år. Företaget styrs av en VD i toppen och under honom verkar 13 stycken platschefer på lika många kontor i Sverige, under dem finns det en gruppchef, vilket min intervjuperson är. Han tror inte att personalens påverkan är stor om man ser till organisationen i stort, men man vill ändå ha en aktiv personal.

Han tycker att de har en väldigt bra stämning på företaget, de försöker ha roligt tillsammans. Detta är en del av jobbet som jag förstår att min intervjuperson tycker är väldigt viktigt, att killarna trivs och att egna initiativ uppskattas. Han har en stor del i att de verkligen trivs och har kul. Han kommunicerar mycket med anställd via datorn eftersom många av dem jobbar "ute". Det är viktigt att även de känner sig delaktiga i vad som händer i organisationen.

Målen i företaget är att bli börsnoterade och det kan man endast med tillräckligt stor vinst, poängterar att de säljer inga produkter, de säljer sina huvuden. Ett annat viktigt mål är att skapa djupa personliga kontakter.

Rolf anser att en stor fördel i hans jobb är att killarna inte ser honom som en chef utan som en i gänget, hans motto är att vara en i gänget. Alla resor är också en fördel och några nackdelar kan han inte direkt se i sitt jobb. När han tillträdde nuvarande tjänst poängterade han att han inte ville veta något om någon anställd. Han ville själv bilda sig en uppfattning om var och en. De anställda kommer gärna in på hans rum för att prata lite och känner att de kan säga vad de vill till honom, de tycker att det är kul att gå till jobbet.

Han ser inga svårigheter i sitt arbete, men desto fler möjligheter. Han kan påverka jobbet mycket själv, exempelvis åka till Köpenhamn med dunder och dylikt. Han tror att han har förändrat sig som människa genom jobbet men kan inte säga hur.

Hans planer inför framtiden är att fortsätta som han gjort hittills, skapa kontakter och att komma in på andra företag, utveckla...

"Den dagen man inte lärt sig något nytt när man varit på jobbet, den dagen är det dags att sluta".

Rolf anser att det är viktigt med ett aktivt ledarskap för att få alla medarbetarna att sträva mot gemensamma mål. Medarbetarna skall känna att de är en del i verksamheten och att alla kuggar behövs för att det skall fungera.

Det är viktigt att man deltar i gruppens arbete dvs en i laget även att man är rättvis och behandlar alla på ett riktigt och korrekt sätt för att bli en bra ledare. Att man lyssnar på medarbetarna och tar deras problem på allvar, inte ser ner på någon. Hålla diskussionerna på lagom nivå. Dvs anpassa sig till medarbetarens kunskapsnivå och inte vara överlägsen.

Att inte alla kan bli en bra personalansvarig tror han beror mycket på attityden hos den personen. Han betonar att kommunikationen är framgång till om man skall lyckas inom sitt jobb som ledare. Genom att ha regelbundna möten där alla får komma till tals. Det är viktigt att grupperna inte är för stora för då kommer alla åsikter inte fram. Regelbundna telefonkontakter om medarbetarna inte kommer till de planerade mötena och att informationen skall vara saklig samt kort och koncis. Det kan även vara bra att någon gång gå in till medarbetarna och prata om annat än det som berör arbetet.

Rolf har även arbetat på den offentliga sektorn med gott resultat. Skillnaden är enligt honom att på den offentliga sektorn får man ta det mycket lugnare eftersom medarbetarna behöver lite längre tid att fundera och sätta sig in i den information som ges, alla alternativ måste vägas innan man bestämmer sig för något inom den offentliga sektorn. Flexibilitet är något som borde tränas inom den sektorn. I den privata organisationen kan man köra en mer drivande stil eftersom de som vanligtvis arbetar inom det privata är intresserade av sitt arbete och att utvecklas hela tiden. Företags klimatet är lite hårdare inom det privata.

Peter 48 år har en ekonomisk utbildning bakom sig och har jobbat inom nuvarande företag i ca 26 år. Inledningsvis som kontorist, vidareutbildade sig med inriktning mot

personaladministrativa arbetsuppgifter och har arbetat med detta sedan 1984. I nuvarande tjänst är hans uppgift framförallt att stötta chefer i många olika sammanhang.

Peter arbetar på ett företag med 169 personer anställda, av dem är 85% män och resterande 15% kvinnor, medelåldern ligger på ca 50år. Organisationen består av en fabriksdirektör på enheten men han har sina uppdragsgivare. Dels finns det en svensk juridisk organisation som man har ansvar gentemot, dels finns det funktionschefer som spänner över både Sverige och Danmark. Personalchefen finns i Danmark och rent funktionsmässigt leder intervjupersonen under honom.

Han anser att personalen spelar en jättestor roll och att det är A och O om man har personalen med sig, det gäller att skapa stimulerande jobb. Han anser att en demokrati råder, man samlar in synpunkter och hur man går vidare, allt från man sätter jobben tills det är utfört. Det finns många olika medbestämmanden. Man har helt klart en påverkan men sedan är det frågan om hur många som utnyttjar det.

Enligt Peter råder det en bra atmosfär på företaget och de flesta trivs, det finns en känsla för företaget och många har jobbat här i många år.

Målsättningarna är att göra ett bra jobb, man anpassar organisationen utefter de behov man har, i detta fall en viss produkt och att underhålla fabriken på rätt sätt.

Peter's tjänst har utvecklats enormt mycket, den är mer serviceinriktad och hans uppgift är att stötta cheferna. Som många andra intervjupersoner anser han att den största fördelen är kontakten med många människor och trivs väldigt bra med jobbet. Han känner att han har en stor påverkan i sitt jobb, älskar sitt jobb. Nackdelen är när det är många bollar i luften, tiden vill inte räcka till, det är svårt att hinna med att jobba rent praktiskt. Men det finns inget problem man inte kan lösa även om du inte kan kunna allting, man är inte specialist man är generalist. En stor hjälp vid problemlösningar är att ha nätverk o kontakter. När problem uppstår "på golvet" är han noga med att fråga om de först har pratat med sin chef på avdelningen.

Möjligheter med arbetet som han ser det: *"Rent optimalt skulle vara att man rationaliserar bort sig själv, i takt med att man blir färre medarbetare"*.

Han är medveten om att jobbet har förändrat honom, just att lära sig förstå människor och hur människor reagerar, exempelvis vid konflikthantering, att intervjua människor, överhuvudtaget i möten med människor. Man har lärt sig att samarbeta.

"Det gäller att kunna slappna av o släppa jobbet när man går hem men det är inte alltid det funkar".

Han har ingen uppstrukturerad plan inför framtiden, det behövs ett antal år till i företaget om man ska utveckla organisationen. Det är även viktigt med en balans mellan jobb och fritid.

Peter tycker att ledarskap är viktigt både för företag och anställda. En ledare samordnar och vägleder personal på ett bra och effektivt sätt i verksamheten. En traditionell chef är ofta en ledare men även en medarbetare på avdelningen kan ha ledaregenskaper som är värdefulla. Numera arbetar vi ofta med team och då är det viktigt att det finns informella ledare som leder verksamheten vidare i teamet.

Viktiga egenskaper hos en ledare är enligt Peter ärlighet, kunna ta kloka beslut rätt tidpunkt i samråd, social kompetens, människokänedom, uthållighet, lyssna, se, ta emot synpunkter/åsikter och kunna registrera och återföra. Man bör även ha ett bra självförtroende och en bra struktur i sitt agerande och alltid föregå med gott exempel. Personer som har ett ostrukturerat personligt agerande eller alltför strukturerat agerande blir inga bra ledare. Likaså om de har dålig social kompetens eller ett dåligt självförtroende.

Kommunikationen är mycket viktig i Peter's tjänst, hans befattning bygger på att man samverkar med många olika parter och människor. Han ser sitt arbete som konsultativt, det bygger på kommunikation, förmågan att ta emot och föra vidare.

För att ha en bra kommunikation med sin personal gäller det att ha en bra och accepterad struktur på kommunikationen och informationen. Väldigt viktigt att kommunikationen och information sker vid rätt tidpunkt och att man för vidare det som skall föras vidare till de personer som bör ha informationen. Det bästa är om det finns en klar informationsväg tex att ledningsgruppen på företaget har vissa dagar som de sammanträder och att linjechefer har möte på fastställda dagar därefter och att arbetsplatsträffar genomförs i anslutning till detta så att informationen blir snabb och effektiv i båda riktningarna.

En chef måste även kommunicera dagligen med sina medarbetare när man träffas på golvet, i hissen eller var man träffas. En ärlig och öppen dialog måste även finnas. Det är bra med ett eller ibland även flera utvecklingssamtal per år. Allt detta ger som han ser det förutsättningar för en bra kommunikation.

Peter ser inte någon skillnad i att vara personalledare privat eller i en offentlig organisation. Det finns visserligen lagar, paragrafer och olika sorters kulturer som spelar in men att leda personal skall kunna gå att göra på samma sätt inom alla områden

Gunnel 40 år är förskollärare i grunden och har jobbat som det i samma kommun i ca 25 år. Hon har haft en arbetsledande roll sedan 1978 och besitter idag en sådan roll inom barnomsorgen. Gunnel har ca 36 anställda som hon är ansvarig för, övervägande delen är kvinnor och medelåldern ca 42år, spännvidd mellan 25-60 år. Arbetsplatsen är en förskola, vilket gör att de också styrs av politikerna i kommunen, deras styrdokument är regeringens läroplan, kommunen har en kulturplan och utifrån dessa två dokument har förskolans personal utarbetat en arbetsplan. Hon anser att personalen har en stor påverkan på sitt arbete. Det råder en väldigt god atmosfär, människorna som jobbar här är pedagoger, de har valt att arbeta med människor. Det krävs en stor portion samarbete och lyhördhet, eftersom det är ett serviceyrke. Målen är satta av läro- och kulturplan, vad kommunen ska bedriva för typ av förskola, sedan utformas en handlingsplan av personal på hur man ska nå målen.

Gunnel är ännu en person som ser möten med människor som en av fördelarna med sitt arbete, en annan fördel är möjligheterna i jobbet. Hon ser inga nackdelar direkt, tycker att man ska skapa möjligheterna istället, inte se hinderna. Men eftersom hon jobbar inom den offentliga sektorn är ekonomin den stora svårigheten. De styrs av sparkrav och det är inte lätt att vara ekonomiskt begränsad när man redan har lagt upp en verksamhet. Andra problem hon kan ställas inför är problem med personal eller föräldrar, men att man då tittar bakom varför detta har hänt. *"Oftast finns det en anledning och då är det lättare att förstå och gå vidare"*.

Hon trivs bra med sitt jobb och anser sig ha stor påverkan, större än sin personal eftersom hon har det slutgiltiga beslutet. Hennes ambitioner är att som arbetsledare vara med att driva saker, hon vill vara med i spetsen och driva. Hon trivs med att jobba genom människor och få människor med sig. Allt är ett lagarbete men någon måste styra skutan.

Förändringar som människa genom jobbet är för henne självklart, hon menar att det gör man ju genom alla jobb. *"Man utvecklas ju hela tiden som människa, lär sig utav utmaningen och att handskas med problemen"*.

Hennes planer inför framtiden är lite diffusa, hennes organisation står också inför en omorganisering och hon vet inte riktigt vad som kommer att hända. Men en fortsatt tjänst som personalansvarig vill hon ha, hon vill vara med och driva.

Cajsa 45 år är även hon förskollärare i botten och har sedan sin examen prövat på en mängd olika kommuner och tjänster. Bland annat som föreståndare på förskolor, barnomsorgsassistent, arbetsledare, barnomsorgskonsulent, rektor och fortbildningssäljare. Idag arbetar hon som områdeschef inom barnomsorgen och har haft en arbetsledande roll sedan 1980. Cajsa arbetar nu inom barnomsorgen, men som områdeschef, med ca 100 anställda varav övervägande delen är kvinnor och medelåldern är ca 45 år.

Hon anser att personalen har en väldigt stor påverkan, hon tror att majoriteten av personalen trivs. Det ser hon på att personalen har mer fokus och djup idag, mer engagemang. Det finns en oerhörd kraft och potential hos arbetslagen, man delar upp arbetat mer mellan sig, jobbar i mindre grupper. Får stöd från exempelvis resursteam och dylikt.

Med risk för att upprepa mig tar jag inte upp verksamhetens mål och styrning eftersom de är exakt som föregående intervjupersoner vilka jobbar inom den offentliga sektorn. Däremot berättade denna intervjupersonen att de har tre verksamhetsansvariga i området, vilka har samordningsansvar för den dagliga verksamheten och har även fått ett större ansvar. Områdescheferna jobbar mer genom de verksamhetsansvariga med informationen vilket underlättar betydligt.

Cajsa ser i motsats till sina kollegor en fördel med att jobba med ett större område. Det är inte så sårbart, du har möjlighet att styra och göra förändringar inom området. Rent ekonomiskt är det inte så sårbart i heller, man kan hjälpas åt mera och ha utbyte mellan de olika enheterna. Hon tycker att hon har väldigt stor påverkan, de politiska besluten får hon finna sig i. Oerhört viktigt att kunna driva, prata och tycka, men är det ett politiskt beslut fattat måste hon kunna ta det och verkställa det. Sedan gäller det att göra det på ett så positivt sätt som möjligt och så bra som möjligt, vad majoriteten tycker är viktigast. Andra möjligheter är att få möta många människor med olika kompetenser och personligheter, speciellt vid rekrytering.

Nackdelarna som hon ser det är att det egentligen är i princip helt omöjligt att vara arbetsledare och chef för 100 anställda. Personalen förväntar sig att hon är deras chef, personalen förväntar sig att hon ska ha medarbetarsamtal med 100 personer på ett år, vilket är helt omöjligt. Man känner alla de här förväntningarna från varje anställd, vilket är svårt.

Det hon har försökt att förmedla är att hon inte kan vara hos sina anställda varje dag, men folk ska alltid veta att jag finns här för dem, man står aldrig själva inför ett problem. Ibland har man inte arbetslaget att luta sig mot.

Det finns vissa saker som är svårare än andra i jobbet och uppsägningar är en svår bit, man känner sig maktlös. En annan svår bit är missbruk bland personal, samtidigt har intervjupersonen stor erfarenhet av detta genom tidigare yrkeserfarenhet. *”Jag vet vilken turbulens som kommer men jag vet vad jag måste göra för att kanalisera den här oron, det viktigaste för mig är att vara ärlig och ge korrekt information. För ger du en korrekt information och människor känner tydligt i den här oron, så behöver man inte gilla läget men man förstår”*. Hon fortsätter vidare *,”man lär sig så småningom vissa bitar, att människor fungerar olika, det lär man sig när man möter så mycket folk. Att jobba som ledare idag som man gjorde för många år sedan med mycket ordgivning och direktiv det fungerar inte idag, det är bortkastad tid. Man måste kunna jobba i en process hela tiden, annars går det inte”*. Hon ställer ofta frågan till personalen, vad är problemet. Sedan gäller det att bryta ner problemet i mindre beståndsdelar och att jobba i processer. I en sådan här process anser hon att det är stor skillnad att jobba med män och kvinnor, kvinnor behöver en förankringsbas vilket männen inte har lika stort behov av.

Hennes jobb har lärt henne att ha tålamod och även mod är en bit som hon har fått lära sig.

Även hon står inför en omorganisering och vet inte vad som händer, hon har sökt en ny tjänst som områdeschef med mindre ansvarsområden.

Hennes ledord på vägen är: tydlighet och ärlighet, att man är verklighetsnära, kommunikation.

Arne 55 år besitter en teknisk utbildning och har varit verksam inom pappersbruk, idag jobbar han på ett större företag och har sedan 1986 haft olika befattningar som mer eller mindre har varit arbetsledande. Jag valde ut en del av organisationen, och i denna del jobbar ca 250 personer ”på golvet”, han har 14 personer som direktrapporterar till honom. Här finns en övervägande del av män, det finns ca 10 kvinnor av 250 personer, medelåldern ligger på 41

år. Det är en stor fabrik som i toppen har en VD för nordens, under honom en fabrikschef och under honom en ledningsgrupp. Själva fabriken styrs till stor del av planeringsavdelningen, kvalitén, service och kostnad.

Personalen, har enligt Arne, fått större påverkan på sina jobb än tidigare. De övergripande målen bryts ner till arbetarnas nivå där de får sätta interna mål, en så kallad process. Förr var det mer top-down, här är vårt mål punkt slut. Idag handlar mycket om information, vilken är bättre idag genom internet och e-mail.

Han upplever atmosfären på företaget som jättebra, även mot fackklubben och ledarna i de klubbarna. Man har ett öppet och ärligt förhållande i förhandlingarna, resonerar sig fram. Man lyssnar mycket på människorna som jobbar i företaget.

Målen är att bli en respekterad och aktad leverantör av sin produkt, både till kvalité och servicekostnad. Målbilden har de själv skapat utifrån övergripande håll.

Arne tycker att han har otroliga fördelar i sitt jobb, han kan styra det själv, kan påverka, får ta beslut och har en otrolig frihet att göra mycket. Möjligheter är också stora, det är upp till en själv hur mycket man orkar och hur mycket man engagerar sig. Han anser sig ha en stor påverkan större än sin personal, men tycker att det är naturligt i denna tjänsten. Men han betonar att hans röst är lika mycket värd som någon annans men det är ju han som gör sammanställningar och dylikt.

Nackdelarna med en sådan tjänst med mycket folk är att den kräver 8 timmars arbetstid, man får verkligen jobba och periodvis är det jättestressigt. Det kan även vara svårt att komma ut med information, att kunna tillgodose allas behov det är otroligt svårt. Det är viktigt att ta sig tid med alla men av ren tidsbrist är detta otroligt svårt. Ett annat problem som kan vara jobbigt att ta i är de personliga problemen, alkohol och drogproblem, de har ett program för dessa människor, vill ta tag i det snabbt.

Man har frihet under ansvar. Begränsningar i arbetet ser han inte direkt, det skulle eventuellt vara den ekonomiska biten, men finns det en bra idé så kan man alltid motivera och få igenom den till skillnad från den offentliga sektorn. Han tycker att det är svårt att uttrycka några direkta ambitioner, men betonar att flexibilitet är otroligt viktigt och att man upptäcker varje dag olika saker och hur man ska fortsätta.

Arne hade vid sin första arbetsledande anställning en uppfattning om att behandla alla människor lika, men har ändrat detta eftersom vi alla är olika och ska tas på olika sätt. Han ser direkt på människor om det är lönt att prata med honom eller inte, han har lärt sig att läsa människor. Det gäller att tänka noga på vad man säger.

Hans närmaste plan är att förbättra produktionen, bli mer professionell, eller ännu bättre.

Ständigt främja kvalitetsutveckling, satsa på egen personalutveckling och kompetent personal till en bra kostnad. Framtiden handlar om att få kompetent folk, vilket han ser som en stor utmaning.

”Organisationsförändringar och organisationsförbättringar kommer fortare och fortare, vår omvärld kräver det hela tiden. Jag kom hit för att sälja min kompetens, företaget vill ha kompetensen ingenting annat”.

Arne tror att ledarskapet är viktigt för utveckla personer och organisationer. Ledarskap är även en trygghet för många personer i en organisation. Det är viktigt att ha en person att fråga eller en som kan hjälpa vid privata eller arbetsrelaterade frågor. Att bestämma ledaregenskaper är svårt tycker Arne då det kan krävas olika av olika typer av ledare. Även olika länders kultur kan kräva olika egenskaper för samma typ av ledare. Generellt sätt tror han att empati, föredöme och lyhördhet är egenskaper som är viktiga. För att vara en bra ledare tror jag att en del måste vara medfött, andra faktorer är intresse, ambition och utbildning.

Enligt Arne är kommunikation av yttersta vikt för att förklara/motivera samband till varför vissa beslut har tagits samt att få höra kommentarer eller aspekter som kanske inte har

beaktats. Detta kan leda till att ledaren - organisationen utvecklar varandra. Är sedan arbetsklimatet/företagsklimatet sådant att detta uppmuntras kommer en hel del missförstånd redas ut innan det leder till en konflikt. Genom att prata och visa intresse för personalens frågor/problem.

I grunden tror han inte att skillnaden är stor att arbeta i offentlig eller privat sektor pga människors behov är i stort sett lika oavsett vem arbetsgivaren är.