

# Ledarskap i fokus

- en kvantitativ studie om hur äldreomsorgens vårdpersonal ser på ledarens stil, position och kompetens

Författare: Nerma Sacic

---

Socialhögskolan vid Lunds Universitet  
SOPA63  
VT 2009



Handledare: Staffan Blomberg

# Abstract

Author: Nerma Sacic

Title: Leadership in focus - a quantitative study about the elderly care's nursing staffs view on the leader's style, location and competence [translated title]

Supervisor: Staffan Blomberg

Assessor: Eva-Malin Antoniusson

The purpose of this study was to examine which perceptions the nursing staffs in the elderly care has about leadership styles, the leader's position in the organization and the leader's competence. I chose this subject because there have been major changes in the welfare sector that have affected the organization, leadership and the direct care work. My quantitative study was carried out using questionnaires which nursing staff from two different work areas participated in. The theories that have been used in the paper are essentially about different leadership styles and concepts such as control band and competence. The results of the survey showed that the nursing staff felt that a leader who allows employees to develop, gives encouragement and support, shows trust and is available on demand as well as responsive characterizes a good leadership style. Compared to theories this corresponds mostly to a situation adapted leader but partly also to a transformative leader. The results also showed that the respondents overwhelmingly felt that the manager's geographical location was relevant to the availability. About half of the respondents thought that a manager should have a social worker or social care education, but even nursing was desirable. According to the nursing staff it was also important that the manager possesses competence in the form of mainly personal competence and professional experience which differed slightly compared to the results from previous research.

Key words: leadership, elderly care, nursing staff, style, competence

## Förord

Härmed vill jag tacka alla som har hjälpt mig under uppsatsarbetets gång. Jag vill tacka min handledare Staffan Blomberg för alla värdefulla tips och idéer. Jag vill även tacka mina närmaste för all hjälp och tålamod, inte bara under uppsatskursen, utan under hela utbildningen. Framför allt vill jag rikta ett stort tack till alla mina respondenter som har velat ta sig tid och delta i min enkätundersökning, det är tack vare er medverkan som uppsatsen kunde bli färdig i tid.

Hässleholm, maj 2009

# Innehållsförteckning

<b>1 PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	<b>4</b>
1.1 AVGRÄNSNING .....	5
1.2 SYFTE .....	6
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	6
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION .....	6
<b>2 METOD</b> .....	<b>7</b>
2.1 FORSKNINGSPERSPEKTIV .....	7
2.2 VAL AV METOD .....	7
2.3 ENKÄTKONSTRUKTION .....	8
2.4 URVAL .....	8
2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	9
2.6 BEARBETNING OCH ANALYS .....	9
2.7 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	10
2.8 FÖRFÖRSTÅELSE .....	11
2.9 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	12
<b>3 TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>13</b>
<b>4 TEORIER OCH BEGREPP</b> .....	<b>15</b>
4.1 SITUATIONSANPASSAD LEDARSKAPSSLIL .....	15
4.2 TRANSFORMATIV LEDARSKAPSSLIL .....	15
4.3 AUKTORITÄR-, DEMOKRATISK- OCH ”LÅT-GÅ”-LEDARSKAPSSLIL .....	15
4.4 KONTROLLSPANN .....	16
4.5 KOMPETENS .....	16
<b>5 RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>17</b>
5.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA .....	17
5.2 RESULTAT OCH ANALYS AV LEDARSKAPSSLILAR .....	18
5.3 RESULTAT OCH ANALYS AV LEDARENS POSITION .....	23
5.3.1 <i>Antalet anställda</i> .....	23
5.3.2 <i>Kontakt med chefen</i> .....	25
5.3.3 <i>Chefens geografiska placering</i> .....	26
5.4 RESULTAT OCH ANALYS AV ENHETSCHEFENS KOMPETENS .....	27
5.4.1 <i>Enhetschefens utbildning</i> .....	27
5.4.2 <i>Enhetschefens yrkeserfarenhet</i> .....	28
5.4.3 <i>Enhetschefens kompetens</i> .....	29
5.5 SAMMANFATTNING .....	31
<b>6 AVSLUTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>32</b>
6.1 EGNA REFLEKTIONER .....	32
6.2 METODDISKUSSION .....	33
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	33
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>34</b>
BILAGA 1 - MISSIV .....	36
BILAGA 2 - ENKÄT .....	37

# 1 Problemformulering

Wolmesjö (2005:30) skriver att det skett förändringar inom välfärden som har varit betydelsefulla, och som under 1990-talet utgjordes bland annat av decentralisering och omorganisering. Dessa förändringar, som pågått även in på 2000-talet, har påverkat organisering, ledarskap och det direkta vård- och omsorgsarbetet. Vidare anses ekonomiska besparingar, utveckling av omsorgskvalitet och ett ökat ansvar leda till att nya kompetenser i ledningsfunktionen efterfrågas samtidigt som det ställs andra krav på ledaren.

Att vara första linjens chef i den kommunala äldreomsorgen idag kan vara en svåröverskådlig roll eftersom det ställs krav på ledarrollen från många olika håll. Första linjens chefer befinner sig i en situation med krav och förväntningar både uppifrån och nerifrån (Andersson-Felé, 2008:121). Ledarskap påverkas av många faktorer som dels kommer från omgivningen och dels från individen själv. På individnivå finns det exempelvis bra och mindre bra ledarstilar. Utifrån det kan man fråga sig vilka krav vårdpersonalen inom äldreomsorgen ställer på enhetschefen?

Även Törnquist (2004:17) talar om att det ställs olika krav på ledaren. Hon menar att de förändringar som har skett mot en mer vårdinriktad omsorg har lett till att andra eller helt nya krav ställs på enhetschefer men även på vårdpersonalen. Den kommunala äldre- och handikappomsorgen har präglats av förändringar och lett till att äldreomsorgens chefer har fått nya arbetsuppgifter och ett ökat verksamhetsansvar (Wolmesjö, 2005:30). Förändringar har gjort att tjänsten som chef utvecklats till att mest handla om verksamhets-, budget- och personalansvar från att tidigare ha haft fokus på vård- och omsorgsuppgifter.

Enligt Törnquist (2004:17) kommer kraven på chefen framöver i större utsträckning att utgöras av en förmåga att känna igen och lösa problem samt att kunna planera och fatta beslut. Även kraven på sociala färdigheter och kommunikationsförmåga kommer att öka. Förändringarna har lett till nya arbetsuppgifter och yrkeskompetenser hos enhetscheferna och vårdpersonalen samt till krav på ökade kunskaper och utbildning för alla.

Ledarskapet kan påverkas från omgivningens håll av faktorer som har att göra med positionen i organisationen där ledaren befinner sig. Wolmesjö (2005:28) menar att en del av det svåröverskådliga kring ledarskap i handikapp- och äldreomsorgen kan ha att göra med att

organisationen är politikerstyrd och hierarkiskt organiserad från politisk nämnd via förvaltningschefer, områdeschefer och enhetschefer. Enhetschefenspositionen är närmast över medarbetarna i verksamhetens hierarki. Därför kan man säga att chefen har två roller, dels ska han eller hon verkställa förvaltningens direktiv och hålla budgeten men även leda medarbetarna i deras arbete. Inom vissa organisationer befinner sig ledaren geografiskt nära sina anställda vilket kan ge möjlighet att träffas oftare medan det inom andra organisationer inte finns samma möjlighet på grund av större avstånd mellan chefen och de anställda. Avståndet handlar dock inte bara om geografiskt avstånd, utan även om att chefer har större grupper av underställda.

Organisationsförändringarna har lett till att förutsättningarna för att lyckas som chef i dagens samhälle har ändrats (Ekstam, 2002:10). Idag anses det inte vara tillräckligt att en chef är bra på att administrera en verksamhet utan det handlar mer om att som chef få sina medarbetare att utföra arbetet på ett bra sätt. Vidare skulle man kunna tänka sig att ledarskapet även kan påverkas av vilken legitimitet ledaren har i fråga om exempelvis auktoritet. Vilken legitimitet ledaren har kan ha att göra med exempelvis utbildning och tidigare erfarenhet. Yrkeskompetens och formell utbildning är några av de aspekter som kan vara av betydelse för hur ledarskap bedrivs (Törnquist, 2004:48). Ibland kan det vara viktigare att chefen har yrkeserfarenhet inom vården än formell utbildning medan typen av utbildning i andra sammanhang kan ha stor betydelse för legitimiteten hos ledaren. Detta leder till frågan om vilka utbildningar eller kompetenser som vårdpersonalen önskar helst att enhetschefen har?

Ledarskapet inom äldre- och handikappomsorgen har undersökts vid ett flertal tillfällen och med fokus på olika aspekter. Det verkar finnas mer forskning kring chefers uppfattningar av exempelvis ledarskapsstilar än det finns kring vårdpersonalens tankar. Dessutom verkar den tidigare forskningen vara genomförd övervägande med hjälp av kvalitativa metoder. På grund av dessa faktorer har jag, med hjälp av kvantitativ metod, velat undersöka vilka uppfattningar vårdpersonalen inom äldreomsorgen har kring chefers sätt att leda, deras geografiska placering samt kompetens.

## 1.1 Avgränsning

Jag har avgränsat mitt forskningstema på så sätt att jag kommer att fokusera enbart på vårdpersonalens upplevelser kring ledarskap eftersom det är de anställda som i sitt arbete

direkt påverkas av hur enhetschefen leder sin arbetsgrupp. Med vårdpersonalen menar jag de undersköterskor och vårdbiträden som arbetar inom kommunal äldreomsorg, närmare bestämt hemtjänst och särskilt boende. Till en början tänkte jag även inkludera enhetschefer i undersökningen. Även om detta skulle vara intressant har jag avgränsat undersökningen till enbart vårdpersonalen på grund av att det verkar finnas mer forskning som tar upp enhetschefernas syn på ledarskap än vårdpersonalens syn.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka uppfattningar vårdpersonalen inom äldreomsorgen har kring ledarskapsstilar, ledarens geografiska placering i organisationen samt ledarens kompetens.

## 1.3 Frågeställningar

- Vad är enligt vårdpersonalen kännetecknande för en bra ledarskapsstil?
- Vilken roll för ledarskapet spelar antalet underställda som en chef har?
- Hur påverkar ledarens geografiska placering ledarskapet enligt vårdpersonalen?
- På vilket sätt påverkas ledarskapet av ledarens formella och informella kompetens?
- Vilken utbildning och kompetens hos chefen uppskattas mest av vårdpersonalen?

## 1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsens fortsatta disposition är att jag i nästa kapitel redogör för metoden som jag använt mig av i min undersökning. Därefter följer ett kapitel med en kort sammanfattning av den tidigare forskningen som jag anser vara relevant för mitt område. I det fjärde kapitlet gör jag en presentation av de teorier och begrepp som jag använder mig av i analysen som förståelseram för empirin. Därefter följer analysen där jag först gör en presentation av respondenterna för att sedan presentera empirin och analysera det utifrån teorier, begrepp och tidigare forskning. Avslutningsvis sammanfattar jag uppsatsen och för en diskussion om ledarskapsstilar, ledarens position i organisationen och ledarens kompetens.

## 2 Metod

I detta kapitel kommer forskningsperspektivet, metodvalet, enkätkonstruktionen, urvalet, tillvägagångssättet, analysmetoden, reliabilitets-, validitets- och etiska aspekter att presenteras.

### 2.1 Forskningsperspektiv

Jag har använt mig av den *deduktiva ansatsen* för teorianvändning som enligt Sohlberg (2006:94) innebär att utgå från en teori och att sedan använda teorins begrepp som en förståelseram för empirin. Att undersökningen i min studie har en deduktiv ansats innebär att undersökningen var grundad i teorier men att det inte har gjorts någon hypotesprövning. Man skulle kunna säga att teorin styrde studien ända ner i botten i detta fall eftersom utrymmet för att empirin skulle kunna ge en annan bild än teorin var begränsat (Aspers, 2007:95).

### 2.2 Val av metod

Jag har valt att använda mig av en *kvantitativ forskningsmetod* för att jag ville undersöka ett större antal personer, nämligen 70 personer, för att därigenom kunna få en uppfattning av vad vårdpersonal som arbetar inom två olika arbetsområden, det vill säga hemtjänst respektive särskilt boende, har för åsikter kring ledarskap. Då tidigare undersökningar om olika ledarskapsaspekter i många fall genomförts med hjälp av kvalitativa metoder har jag valt kvantitativ metod även för att se om jag skulle få liknande resultat kring ledarskap med enkätundersökning som man har erhållit genom kvalitativa undersökningar.

Fördelen med enkäter är att större populationer kan studeras genom att man ställer frågor till ett urval av individer som antas representera denna grupp (Levin, 2008:37) och att man via frågekonstruktionen kan "tvinga" respondenterna att ta ställning till de frågor man vill ha svar på (Lundström, 2008:129) samt att enkäterna är anonyma. Enkäten som jag har använt mig av är främst kvantitativt inriktad med fasta frågor men det finns även några frågor som har bearbetats kvalitativt där svaren är mer öppna (se Bilaga 2). En annan fördel med enkäter är att de är lättbearbetade ju fler fasta svarsalternativ man har men å andra sidan blir det så att ju fler öppna svarsalternativ enkäten innehåller desto mer nyanserade svar får man.

En av nackdelarna med enkäter kan som May (2001:192) tar upp vara frånvaron av flexibilitet eftersom det inte finns möjlighet att korrigera oklart formulerade frågor under



undersökningens gång om man halvvägs igenom en enkätundersökning upptäcker att en av frågorna inte fungerar. Dessutom ges inte respondenten utrymme att själv formulera sina svar eftersom enkäter innehåller mestadels fasta svarsalternativ vilket inte ger möjlighet till nyansering i empirin. En annan nackdel är att frågor kan missförstås och att man inte kan ställa följdfrågor.

### 2.3 Enkätkonstruktion

Vid utformandet av enkätfrågorna gick jag tillväga så att jag först tittade igenom den tidigare forskning och de teorier som kändes relevanta för mitt syfte och frågeställningar. Därefter formulerade jag frågorna så att de grundade sig på de teorier om ledarskapsstilar som var mest förekommande i den litteratur jag utgick ifrån. Frågorna om ledarens placering/position och kompetens grundade sig främst på tidigare forskning.

Som nämnts ovan är nackdelen med denna sorts frågor att det inte ges utrymme för respondenten att fritt svara på frågor eftersom jag formulerade fasta svarsalternativ på de flesta frågor förutom två stycken avseende frågan om ledarens utbildning respektive kompetens (se bilaga 2). På så sätt fick respondenten möjlighet att svara något annat än det som jag formulerat på förhand. När det gäller påståendena om ledarskapsstil anser jag att respondenten trots fasta svarsalternativ gavs möjlighet att kryssa i det svar som de ansåg passa dem bäst eftersom de kunde antingen instämma helt, delvis eller inte alls i de olika påståendena. Jag valde att inte ändra de olika ibland värdeladdade orden avseende de olika ledarskapsstilarna eftersom jag inte ville riskera att innebörden i påståendena utifrån teorierna skulle få en annan vinkling.

### 2.4 Urval

För att förklara området som studien täckte och vid valet av undersökningskommun bestämde jag mig för att tillämpa *strategiskt urval* för att skapa ett längre avstånd mellan enhetschefen och medarbetarna. Dessutom var min förhoppning att på så sätt få en så stor bredd som möjligt i undersökningen. Därmed ledde urvalet till att undersökningen har genomförts inom en medelstor kommun där organisationen inom äldreomsorgen är decentraliserad och där det arbetade relativt få enhetschefer (jämfört med andra närliggande kommuner) i förhållande till kommunens invånarantal. Att organisationen är decentraliserad innebär att ansvar har

delegerats från toppen i en organisationshierarki och ner till ett antal mindre områden så att exempelvis medarbetarna får större självständighet.

Inom den kommun som jag har gjort min undersökning i har vårdpersonalen, det vill säga undersköterskor och vårdbiträden, medverkat i enkätundersökningen. Populationen utgjordes alltså av ungefär lika många personer som arbetar inom ett hemtjänstområde som inom ett särskilt boende. I min studie är enhetschefen en första linjens chef, det vill säga den chef som har personalansvaret för hemtjänst och särskilda boenden inom kommunal äldreomsorg. Benämningarna chef och ledare använder jag som synonyma begrepp.

## 2.5 Tillvägagångssätt

Jag har genomfört studien genom att först kontakta verksamhetschefen som bad mig ta kontakt med en utvecklingsledare som gav mig kontaktuppgifter till två enhetschefer. En av enhetscheferna var ansvarig för ett hemtjänstområde och den andra enhetschefen var ansvarig för ett särskilt boende. Både utvecklingsledaren och enhetscheferna fick mitt missiv (se Bilaga 1). Från början var det tänkt att jag personligen skulle lämna ut enkäterna till personalen och samla in dem på plats men på grund av tidsbrist kom enhetscheferna och jag överens om att det var enklast för vårdpersonalen att hinna med att fylla i enkäten om jag först lämnade enkäterna till enhetschefen som därefter delade ut enkäterna till sina medarbetare och att jag senare kom och hämtade de ifyllda enkäterna. På det särskilda boendet var det en assistent som hjälpte mig med enkäterna. Tillsammans med enkäterna delades även missivet ut så att enhetschefen och assistenten informerade vårdpersonalen om att enkätdeltagandet var frivilligt och anonymt samt att jag i uppsatsen inte skulle skriva var undersökningen ägt rum.

Aspers (2007:114) menar att det kan vara olyckligt om forskaren söker tillträde från toppen när man vill studera dem som arbetar längst ner i hierarkin. Eftersom mina enkätfrågor var av allmän karaktär, det vill säga att de inte var knutna varken till den aktuella arbetsplatsen eller till personalens aktuella enhetschef, tror jag inte att enhetschefens respektive assistentens närvaro påverkade personalens svar.

## 2.6 Bearbetning och analys

Efter avslutad insamlingsprocess har enkätsvaren bearbetats med hjälp av statistikprogrammen SPSS och Excel. Enkätsvaren har först matats in i SPSS genom att varje

svarsalternativ fick en siffra. För att skapa en tabell med resultat från samtliga påståenden kring ledarskapstilar valde jag att göra en tabell i Excel utifrån flera mindre tabeller från SPSS. Resultaten kring ledarens placering och kompetens har redovisats med hjälp av tabeller utifrån SPSS. De öppna frågorna, nummer 35 respektive 37, bearbetades kvalitativt men det var enbart de svar på fråga 35 som var vanligast förekommande och mest utmärkande som redovisades i analysen. Efter bearbetning analyserades empirin utifrån teorier, begrepp och tidigare forskning.

## 2.7 Reliabilitet och validitet

Om jag först reflekterar över reliabilitet, menar jag att enkätundersökning har varit en lämplig metod på grund av att jag ville studera en större grupp människor och få reda på deras åsikter kring ledarskap. Genom att studera ett större antal personer menar jag att tillförlitligheten är större än om jag hade tillfrågat en mindre grupp personer. Dessutom menar jag att tillförlitligheten är stor eftersom jag i analysdelen har kunnat visa på likheter och även skillnader jämfört med resultat från tidigare forskning.

Vidare menar Aspers (2007:31) att den kvantitativa forskningen bygger på forskarens förförståelse eftersom denne i många fall måste kompensera de förhållanden som inte direkt är undersökta genom att fylla i håligheter i texten själv utifrån sin förförståelse. Då jag har valt att formulera enkätfrågorna så att de utgår ifrån teori och tidigare forskning, menar jag att min förförståelse i form av att själv ha arbetat som undersköterska inom hemtjänst, inte har påverkat formuleringen av frågorna vilket i sin tur skulle kunna ha bidragit till ökad tillförlitlighet.

Enligt Aspers (2007:217) är det relativt enkelt att komma fram till ett svar inom den kvantitativa traditionen eftersom man frågar ett antal människor om något och kollar sedan om det råder en betydelsefull skillnad mellan svaren. Om bevisen och slutsatserna som presenteras är utmärkande är de också hållbara. Om man inte får svar på sina frågeställningar på grund av oklara eller irrelevanta svarsalternativ leder det till låg validitet. Eftersom jag genom svaren från enkätformuläret och efter analys utifrån teorier och tidigare forskning fått svar på mina frågeställningar och kunnat uppfylla syftet med uppsatsen tycker jag att resultaten kan anses vara giltiga för undersökningsområdet.

Dock finns det en begränsning som jag inte kunnat komma bort ifrån genom enkätfrågor som kan leda till lägre validitet. Det handlar om att frågor har kunnat missförstås och eftersom det inte finns någon möjlighet för respondenterna att fråga vad jag menade med en viss fråga kan det göra att respondenterna lägger en annan innebörd till påståendena än vad som var mitt syfte.

I min undersökning var det externa bortfallet 9 personer men jag menar att det inte har påverkat resultaten i någon större utsträckning. Anledningen till det externa bortfallet kan ha att göra med att alla enkäter inte delades ut på grund av liten tidsmarginal eller att personalen inte ville delta i undersökningen helt enkelt antingen på grund av att de tyckte att frågorna var felformulerade eller känsliga vilket även kan vara orsaken till det interna bortfallet som var mellan en och tre personer på vissa frågor.

En annan aspekt som kan vara betydelsefull att fundera över är det att jag i undersökningen avsåg att jämföra teori och tidigare forskning med verkligheten, åtminstone så som personalen i min undersökning uppfattade den. Enligt Egelund (2008:151) är sannolikheten stor för att svaren via enkäter har låg validitet eftersom man på detta sätt kan mäta föreställningar om människors upplevelser utan att veta om föreställningarna gäller ideala eller realistiska upplevelser eller åsikter. Beroende på vilka frågor som ställs tror jag att detta kan vara en risk som man tar oavsett vilken metod man väljer att använda eftersom man sällan kan säkert veta om det en person berättar stämmer överens med personens ideala eller realistiska uppfattningar.

## 2.8 Förförståelse

Min förförståelse har handlat om att jag har arbetat som undersköterska inom äldreomsorgen i andra kommuner då jag även har haft möjlighet att se hur olika enhetschefer arbetar. Det var dels denna erfarenhet och även socionompraktiken som väckte mitt intresse för att skriva om ledarskap. Jag har varit medveten om att jag därför kan ha en något mer kritisk inställning till vissa ledarskapsstilar och vissa kompetensformer. Min förhoppning är dock att min objektivitet inte har påverkats av min förförståelse eftersom jag formulerat enkätfrågorna utifrån teorier och tidigare forskning.

Jag har även varit medveten om att teorier möjliggör en viss förståelse, men att de också kan hindra förståelse genom att sätta fokus på vissa aspekter och samtidigt utelämna andra (Aspers, 2007:35). Jag har försökt lösa denna problematik genom att i enkätpåståendena belysa flera olika ledarskapsstilar och även ge utrymme för respondenterna att själva fylla i vilken utbildning och kompetens som är önskvärd hos enhetschefen.

## 2.9 Etiska överväganden

I uppsatsen har jag inte redogjort för var undersökningen har ägt rum, dock skrev jag att den gjordes inom ett hemtjänstområde och ett särskilt boende. Trots att jag själv inte var närvarande när enhetschefen och assistenten delade ut enkäterna till sina medarbetare antar jag att respondenterna har deltagit i enkätundersökningen frivilligt. Eftersom enkäterna var anonyma och frågorna var av allmän karaktär tror jag att vårdpersonalen var mer benägna att säga vad de verkligen tyckte än om de hade fått möjlighet att uttrycka sina åsikter kring den aktuella arbetsplatsen och enhetschefen.

Som Andersson och Swärd (2008:237) skriver var min förhoppning att med undersökningen ge tillförlitliga kunskaper som kan ge en inblick i vad personalen uppskattar hos en chef så att man inom olika verksamheter inom exempelvis äldre- och handikappomsorgen kan jobba med det på vägen mot en bättre arbetsmiljö och en effektivare organisation. Vinsterna med uppsatsen kan vara att organisationer får en möjlighet att se vad vårdpersonalen upplever vara bra ledarskap och att se vilka kompetenser som är önskvärda hos en enhetschef och även lite information kring ledarens placering.

Jag har varit medveten om att enkäten med övervägande fasta svarsalternativ inte gav stort utrymme åt respondenten att komma med egna reflektioner och att det gav lite nyansering i empirin samt att svaren var mer styrande, men jag har försökt att i mina frågeformuleringar och svarsalternativ fånga in exempelvis flera olika aspekter av ledarskapsstilar och olika kompetenser i hopp om att ge de svarande möjlighet att känna igen det påstående som passar just honom eller henne. Dessutom har jag via de fåtal öppna frågor lämnat möjlighet för respondenterna att fritt skriva något om de tycker att de föregående svarsalternativen inte stämmer överens med deras uppfattning.

### 3 Tidigare forskning

I detta kapitel följer en presentation av den tidigare forskning som dels behandlar det tema som jag valt att undersöka och dels som jag valt att analysera min empiri utifrån.

#### *Hur ledaren ska vara*

Maria Wolmesjö som är filosofie doktor i socialt arbete (2005:13) har skrivit en avhandling som redogör för hur politiker och chefer upplever ledarskap inom kommunal handikapp- och äldreomsorg. Fallstudier har genomförts i tre olika kommuner där det har skett organisationsförändringar som på olika sätt kan antas påverka ledningsfunktionen (Wolmesjö, 2005:52). Resultat som undersökningen visar på handlar om att ledare inom offentlig sektor framöver kan komma att ha olika allmänna krav på sig (Wolmesjö, 2005:223). Kraven handlar om att ledarna ska kunna följa direktiv, ha ideér för den verksamhet de arbetar i, kunna sätta upp delmål och bidra till utveckling hos medarbetarna. Ledarna ska dessutom kunna agera effektivt och ta beslut i alla situationer samt vara tydliga vid delegering av arbetsuppgifter till sina medarbetare och skapa ett förtroendefullt samarbete med medarbetare.

Rapporten som filosofie doktor i företagsekonomi och psykolog Maria Tullberg (2006:41) har skrivit syftar till att öka kunskap och förståelse för hur det goda ledarskapet inom äldreomsorgen skapas. I två olika kommuner följer Tullberg (2006:43) verksamheten på fem särskilda boenden inom äldreomsorgen, två privata och tre kommunala. Tullbergs (2006:115) undersökning visar att chefer förväntas finnas till hands för medarbetarna och åtgärda problem när sådana uppkommer.

Ingela Thylefors som är legitimerad psykolog och docent har skrivit en bok om ledarskap och redogör där för några av de resultat som framkommit i en CLIPO-studie. Clipo står för chefer och ledarskap inom professionella organisationer (Thylefors, 1991:206). I studien har både medarbetare och chefer tillfrågats om de någon gång haft en chef som de sett som ett bra exempel (Thylefors, 1991:115). Resultaten visade att drag som uppskattas hos chefen utgörs av lyhördhet, lojalitet, stöd samt att chefen är tydlig, skapar tillit och har yrkeskompetens.

#### *Antalet underställdas betydelse*

Vidare har Ingrid Hjalmarson, Eva Norman och Gun-Britt Trydegård (2004:6) skrivit en rapport om äldreomsorgens chefer och vilka förutsättningar som de har. Studien syftar till att

ge en bild av enhetschefernas arbetssituation. Studien har genomförts genom att 20 enhetschefer inom äldreomsorgen har intervjuats (Hjalmarson et al. 2004:23). Resultat visar bland annat att många av cheferna inte har någon möjlighet att ge sina medarbetare stöd direkt eftersom enheterna är för stora med för mycket personal (Hjalmarson et al. 2004:41).

Lena Andersson-Felé (2008:16-17) som också är filosofie doktor skriver i sin avhandling att chefer inom äldreomsorgen anser att de har alldeles för många underställda. Avhandlingen tar upp vilka krav de underställda har på sina chefer samt hur dessa krav påverkar det antal medarbetare en chef kan ha. Studien har genomförts med hjälp av intervjuer med chefer och underställda inom sju olika hemtjänstorganisationer i fyra olika kommuner (Andersson-Felé, 2008:45). Resultaten visade bland annat på att de flesta chefer ansåg att det var lämpligt att ha mellan 25 och 30 underställda. De underställda själva tyckte att en lagom stor grupp att arbeta inom har mellan 10 och 15 anställda (Andersson-Felé, 2008:197).

#### *Vilken kompetens ledaren ska ha*

Agneta Törnquist (2004:17) som är filosofie doktor i pedagogik har gjort en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer. Undersökningen genomfördes i elva kommuner där enhetschefer intervjuades och vårdbiträdena fick svara på en enkät. I och med de förändringar som gjorts och som kommer att göras i verksamheten ställs det särskilda krav på utbildning och kompetens hos enhetscheferna (Törnquist, 2004:14). Resultat visar på att enhetscheferna själva anser att man som chef ska kunna samarbeta och stimulera sina medarbetare till att utföra ett bra arbete (Törnquist, 2004:196-197). Formell kompetens anses mest nödvändig hos enhetscheferna. Vårdbiträdena tycker att det är viktigt att chefen är lyhörd och stödjande, finns till hands för personalgruppen och är insatt i sina medarbetares arbetsuppgifter (Törnquist, 2004:232-234).

I antologin om arbetsledarrollen inom den kommunala äldreomsorgen redovisas resultat från i huvudsak olika projekt som genomförts på Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg (Albinsson, 2002:3). I ett av avsnitten diskuteras vilka faktorer som påverkar ledarnas arbete (Karlsson, 2002a:63,66). Resultat visar att sättet på vilket ledarskapet kommer att utövas har att göra med bland annat den formella styrningen och personliga förutsättningar. Roger Orwén (2002:104) tar upp en studie om kompetens och lärande som genomförts med hjälp av enkäter och intervjuer och visar på betydelsen av social, formell och personlig kompetens hos en arbetsledare.

## 4 Teorier och begrepp

Nedan följer en beskrivning av de teorier och begrepp som är viktiga för uppsatsen. Vårdpersonalens upplevelse av vad som är bra ledarskapsstil kommer att analyseras utifrån olika teorier om ledarskapsstilar. Betydelsen av ledarens placering och kompetens kommer att analyseras utifrån begreppen kontrollspann respektive kompetens i allmänhet.

### 4.1 Situationsanpassad ledarskapsstil

Teorin om situationsanpassat ledarskap framfördes av Hersey och Blanchard som hävdade att det goda ledarskapet framträder genom att chefen är lyhörd och kan anpassa sitt ledarskap till situationen, det vill säga till organisationen och till enskilda medarbetare (Svedberg, 2007:300; Lind Nilsson & Gustafsson, 2006:105). En utvecklingskurva med fyra stadier kan beskriva situationsanpassat ledarskap (Svedberg, 2007:323-324). De olika stadierna beskriver gruppens utvecklingsnivå för en viss uppgift. I början är chefen instruerande och därefter coachande för att så småningom låta gruppen jobba självständigt.

### 4.2 Transformativ ledarskapsstil

Det är Bass med kollegor som använt sig av Burns begrepp för att sedan testa dem i arbetslivet (Bass & Avolio, 1990, 1993 i Thylefors, 2007:91). Enligt denna teori handlar ledarskap om att ansvara för utvecklingen (Svedberg, 2007:348). En transformativ ledare engagerar medarbetarna och delegerar makt. Fokus ligger på att hela tiden förbättra och utveckla sina medarbetares och den egna kompetensen.

### 4.3 Auktoritär-, demokratisk- och ”låt-gå”-ledarskapsstil

Enligt Bass (1990 i Svedberg, 2007:312) var det Kurt Lewins studier av ledarskapsstilar som ledde till slutsatsen att gruppens värderingar och atmosfär inom gruppen har ett samband med ledarens ledarstil (Svedberg, 2007:313). Den *auktoritära* ledaren anser att kunskapen finns hos ledningen som också ger anvisningar och styr i detalj. Enligt Thylefors (2007:115-116) fattar den auktoritäre ledaren vanligtvis snabba beslut och har förväntningar på att medarbetarna troget och utan problem ska följa det som beslutats.

Lewin menar att den *demokratiska* ledaren är motsatsen till den auktoritäre ledaren (Svedberg, 2007:313). Då ett avgörande beslut ska fattas samlar den demokratiska ledaren ihop sina medarbetare vid ett möte och försöker nå en överenskommelse (Thylefors, 2007:115-116).



Dessutom låter den demokratiska ledaren sina medarbetare delta i planeringen av arbetet, det vill säga att de ges möjlighet till medbestämmande. Både den auktoritära och den demokratiska ledaren är aktiva i sitt ledarskap. Dock skapar den demokratiska ledaren även tid för kommunikation vilket leder till tillit, trygghet och så kallad vi-känsla inom gruppen (Svedberg, 2007:313). Målen är klara och kompetens ger inflytande och självbestämmande.

Vidare skriver Lars Svedberg (2007:314) att den så kallade ”låt-gå”-ledaren träder fram när den formella ledaren inte vill eller kan klara av att konkret leda sitt arbetslag. Anledningen till det kan vara att han eller hon inte har förtroende för det eller inte vill besitta makt. ”Låt-gå”-ledaren sätter inte upp klara mål och det finns inte heller något klart ansvar och beslutsfattande. Enligt Thylefors (2007:115-116) fattar ”låt-gå”-ledaren för det mesta inga beslut själv. Istället vidarebefordrar denna ledare frågor till andra att fatta beslut om.

#### 4.4 Kontrollspann

Enligt Peters (1988 i Andersson- Felé, 2008:59) handlar begreppet kontrollspann om antalet underställda som en personalansvarig chef kan ha ansvar för utan att det skapar problem med att kommunicera och samordna. Dessutom ska detta antal inte falla under en annan chefs ansvarsområde. Kontrollspannet anses vara brett om en chef har många underställda. Där chefen har få underställda kallas kontrollspannet smalt och medför att organisationspyramiden blir hög och spetsig. Det breda kontrollspannet gör att pyramiden blir platt. Alltså anses antalet nivåer som en organisation har ha direkt samband med kontrollspannets bredd.

#### 4.5 Kompetens

Kompetensbegreppet syftar till enhetschefens formella kompetens i form av yrkeserfarenhet och utbildning men även informell kompetens i form av personlig kompetens. Enligt Ryle (1963 i Törnquist, 2004:54) handlar yrkeskunskap bland annat om att veta hur vissa handlingar utförs men även att veta hur det förhåller sig på arbetsplatsen. Dessa färdigheter utvecklas genom yrkeserfarenhet. Formell utbildning avser de utbildningar som är relevanta för att kunna utföra vissa arbetsuppgifter (Törnquist, 2004:52). Utbildningskraven anses kunna skilja mer kompetenta personer från mindre kompetenta. Den personliga kompetensen handlar om en förmåga hos varje individ som exempelvis sociala färdigheter i form av anpassning samt personlighetsrelaterade kompetenser i form av samarbete med andra (Ellström, 1992, 1997 & Persson, 2003 i Törnquist, 2004:62).

## 5 Resultat och analys

I detta avsnitt kommer jag först att göra en presentation av respondenterna och därefter redovisa och analysera resultaten kring ledarskapsstil, ledarens position/placering och ledarens kompetens.

### 5.1 Presentation av respondenterna

Tabell 1 visar att det var totalt 61 personer som svarade på enkätfrågorna i min undersökning. Det innebär att det externa bortfallet motsvarar 9 personer. Det interna bortfallet går att utläsa i tabellerna för respektive fråga i avsnitt 5.2 – 5.4.

	Respondenter					
	Svarade		Bortfall		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
	61	87,1%	9	12,9%	70	100,0%

Tabell 1. Översikt av respondenterna.

Tabell 2 nedan visar att cirka 40 procent av respondenterna var i åldern 36 till 40 medan cirka en tredjedel av respondenterna hade mer än 20 års erfarenhet inom vården. Tabellen visar även att det var enbart två män av totalt 61 respondenter i undersökningen.

Vårdpersonalens yrkeserfarenhet	Ålder							Totalt antal	
	Under 30 år	30 – 35 år	36 – 40 år	41 – 45 år	46 – 50 år	51 – 60 år	Över 60 år		
Mindre än 5 år	Kön	Man	1			0	0	0	1
		Kvinna	1			2	1	1	5
		Totalt	2			2	1	1	6
5 – 9 år	Kön	Kvinna	2	5	4	2	4	1	18
		Totalt	2	5	4	2	4	1	18
10 – 15 år	Kön	Kvinna	1	2	4	1	1	1	10
		Totalt	1	2	4	1	1	1	10
16 – 20 år	Kön	Man		0	0		1		0
		Kvinna		1	2		1		1
		Totalt		1	2		2		1
Mer än 20 år	Kön	Kvinna			4	3	3	7	4
		Totalt			4	3	3	7	4

Tabell 2. Respondenternas kön, ålder och antalet år i yrket.

## 5.2 Resultat och analys av ledarskapsstilar

Tabell 3 nedan visar att vårdpersonalen i min undersökning instämde helt i påståendena att bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren ger medarbetarna möjlighet att utvecklas (96,7 %), att chefen uppmuntrar medarbetarna och är stödjande (96,7 %) samt visar tillit och är tillgänglig vid behov (94,9 %). Att ledaren är flexibel (90,2 %) och skapar utrymme för kommunikation i gruppen (90,2 %) är andra saker som framstår känneteckna bra ledarskapsstil. Tabellen visar även att de flesta av respondenterna instämde inte alls i att en ledare som är passiv (90 %) och undviker att fatta beslut själv (95 %) och inte sätter upp tydliga mål (95 %) utgör en bra ledarskapsstil.

Påståenden; Bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren...	Instämmer inte alls		Instämmer delvis		Instämmer helt		Totalt Antal	Bortfall	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%		Extern	Intern
...anpassar sig till situationen och medarbetarna	-	-	17	28,3	43	71,7	60	10	1
...är flexibel, lyhörd och har förmåga till nytänkande	-	-	6	9,8	55	90,2	61	9	-
...ger instruktioner och låter gruppen arbeta självständigt	-	-	17	28,3	43	71,7	60	10	1
...ger möjlighet till medarbetarna att utvecklas	-	-	2	3,3	58	96,7	60	10	1
...ger uppmuntran och är stödjande	-	-	2	3,3	58	96,7	60	10	1
...visar tillit och är tillgänglig vid behov	-	-	3	4,3	56	94,9	59	11	2
...tar hänsyn till medarbetarnas önskemål och förmågor	-	-	14	23,3	46	76,7	60	10	1
...tycker att produktivitet och effektivitet är viktigt	-	-	25	42,4	34	57,6	59	11	2
...gör förbättringar genom utveckling av kompetens	-	-	10	16,4	51	83,6	61	9	-
...skapar förtroende och lojalitet inom arbetsgruppen	-	-	6	10,2	53	75,7	59	11	2
...ger uppmuntran och förklaringar till vad som ska göras	-	-	8	13,6	51	86,4	59	11	2
...stimulerar andra till att söka nya sätt att arbeta på	-	-	14	23,3	46	76,7	60	10	1
...utgörs ofta av en formell ledare	4	6,9	23	39,7	31	53,4	58	12	3
...är aktiv	-	-	9	15	51	85	60	10	1
...fattar snabba beslut utan att lyssna på medarbetarna	43	71,7	11	18,3	6	10	60	10	1
...talar om för medarbetarna vad som skall göras	11	18,3	35	58,3	14	23,3	60	10	1
...förväntar sig att medarbetarna ska lyda regler i detalj	15	25	33	55	12	20	60	10	1
...ställer många krav på medarbetarna	34	57,6	22	37,3	3	5,1	59	11	2
...fattar beslut i samråd med medarbetarna	2	3,4	19	32,2	38	64,4	59	11	2
...ger inflytande till medarbetarna	1	1,7	15	25,4	43	72,9	59	11	2
...skapar utrymme för kommunikation inom gruppen	1	1,6	5	8,2	55	90,2	61	9	-
...delegerar makt till medarbetarna	19	31,7	23	38,3	18	30	60	10	1
...skapar klara mål	1	1,7	7	11,7	52	74,3	60	10	1
...är passiv	54	90	3	5	3	5	60	10	1
...undviker att fatta beslut själv	57	95	2	3,3	1	1,7	60	10	1
...skapar otydliga regler och mål för arbetsgruppen	57	95	3	5	-	-	60	10	1
...skapar oklart ansvar och beslutsfattande	57	95	3	5	-	-	60	10	1

Tabell 3. Respondenternas upplevelse av vad som kännetecknar bra ledarskapsstil.

### *Transformativ ledarskapsstil*

Betydelsen av att medarbetarna *utvecklas* i sitt arbete betonas även i studien av Hjalmarsson et al (2004:53) där man talar om utvecklingsarbete i form av projekt som riktar sig mot personalen i form av utveckling och införande av andra schemamodeller för personalen.

Utvecklingsarbete kan även handla om förbättring av verksamhetsområden som man arbetat med under en lägre period. Exempel på det är förbättring av dokumentation och befintliga resurser. Även i Thylefors bok (1991:115) framgår det att en ledare som kämpar för utveckling uppskattas. Särskilt vikten av ledarens förmåga att ta hänsyn till olika medarbetares behov utifrån vad var och en behöver, uppgifternas slag och vad situationen kräver understryks. Medarbetarna kommer att utvecklas och växa med uppgifterna om ledaren klarar av att få arbetsgruppen och enskilda medarbetare att arbeta självständigt, ta ansvar och delta i verksamheten och i beslutsfattandet enligt Törnquist (2004:173). Wolmesjö (2005:193) skriver att införandet av självplanerande arbetsgrupper genom delegering har medfört att vårdpersonalen fått större ansvar för verksamhetsutvecklingen och även nya arbetsuppgifter.

Om man ser till ledarskapsteorierna så framgår det att en ledare som betonar vikten av utveckling kan anses känneteckna det transformativa ledarskapet där speciellt kompetensutveckling hos medarbetarna betonas (Svedberg, 2007:348). En transformativ ledare utgörs ofta, men inte alltid, av en formell ledare, som inspirerar medarbetarna till engagemang genom att bland annat delegera makt. Omkring hälften av respondenterna i min studie ansåg att en bra ledarskapsstil utgörs just av att chefen är formell ledare (se Tabell 3).

Vidare anses *produktivitet* vara viktigt för en transformativ ledare men fokus ligger på att hela tiden förbättra och utveckla medarbetares och egen skicklighet (ibid.). Av respondenterna i min studie instämde 42,4 % delvis och 57,6 % helt i att bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren tycker att produktivitet är viktigt. Anledningen till att det transformativa ledarskapet uppskattas kan vara att medarbetarna identifierar sig med ledaren eftersom lojalitet och förtroende skapas. Det kan även bero på att chefen ger *uppmuntran* och viktiga förklaringar till vad som behöver göras men även för att chefen tar hänsyn till medarbetarnas önskemål och lyssnar.

Med hjälp av den transformativa ledarens förmåga att stimulera medarbetarna till ny förståelse och mening kan det leda till att medarbetarnas fulla potential utvecklas (Svedberg, 2007:348). Att ledaren tar hänsyn till medarbetarnas önskemål och ser till att personalen har resurser för att klara av att utföra sina arbetsuppgifter kan ha stor betydelse för verksamheten (Hjalmarsson et al, 2004:55).

### *Situationsanpassad ledarskapsstil*

Vikten av uppmuntran och utveckling är emellertid inte unikt enbart för det transformativa ledarskapet. Det går att hitta i teorier om situationsanpassat ledarskap också. Enligt Thylefors (1991:115) anses en chef som visar uppskattning för utfört arbete utgöra en bra ledare. Om medarbetarna får *uppmuntran*, beröm och uppskattning kan det göra att de orkar jobba vidare och att de känner glädje över sitt arbete (Hjalmarsson et al, 2004:66). Av Andersson-Felés (2008:128) studie framgår att det krävs att chefen är *lyhörd* för sina medarbetare och för vad som händer i verksamheten. I Tullbergs (2006:57) rapport menar en av cheferna att det är viktigare att vara lyhörd för sina medarbetare än att göra den egna ledningen nöjd. Anledningen till det är att det är viktigt att personalen mår bra då det är de som ska utföra jobbet. Man menar att om det inte fungerar bra i personalgruppen så går det ut över vårdtagarna.

En annan betydelsefull del i det situationsanpassade ledarskapet handlar om att gruppmedlemmarna ska bli *självständiga* och ha *inflytande* i sitt arbete (Svedberg, 2007:323). 71,7 % av vådpersonalen i min studie instämde helt i att bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren låter gruppen arbeta självständigt. Även Tullbergs (2006:115) undersökning visar att det goda ledarskapet utgörs av stor självständighet för personalgruppen i deras dagliga arbete genom att chefen delegerar uppgifter och visar tillit. Effekten av det blir att medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och motivation träder fram (Svedberg, 2007:323-325).

Det situationsanpassade ledarskapet handlar vidare om att ledarstilen måste förändras i takt med att verksamheten utvecklas (ibid.). När arbetsgruppen börjar jobba med en ny arbetsuppgift är chefen där för att ge klara instruktioner och därefter stöd genom uppmuntran. När medarbetarna kommit in i den nya arbetsuppgiften, det vill säga när deras kompetens ökat, minskar chefens instruktioner och istället börjar *delegation* och mer ansvar för arbetet att ges till medarbetarna. Gruppen arbetar så småningom nästan helt självständigt vilket leder till engagemang. Chefen intar en låg profil men stödjer medarbetarna och visar tillit och är tillgänglig vid behov.

Vikten av ledarens *tillgänglighet* betonas även i Hjalmarssons et al (2004:47) och Tullbergs (2006:115) studie. Att finnas nära arbetsgruppen och att vara närvarande vid exempelvis morgonmöten för att få en uppfattning om vad som händer inom verksamheten prioriteras enligt enhetscheferna. Tillgänglighet visas även genom att ha dörren öppen. De flesta

respondenter (94,9 %) i min studie ansåg att en ledare som är tillgänglig vid behov utgör bra ledarskapsstil. Även enhetens storlek avgör hur tillgänglig en chef kan vara. Inom en större enhet kan chefen inte vara med på alla möten utan kan göra så att man är med vid olika grupper så att man träffar all personal någon gång under veckan (Hjalmarsson et al, 2004:48).

### *Demokratisk ledarskapsstil*

Thylefors (1991:115) visar på att de drag som uppskattas hos en ledare utgörs bland annat av att chefen är *tydlig*. Då tydliga mål har formulerats och när medarbetarna har medverkat i att utforma målen är chansen större att målstyrning ska bli framgångsrikt (Karlsson, 2002a:77). Detta skulle kunna stämma in främst på den demokratiska ledaren som lägger stor vikt vid tydliga mål (Svedberg, 2007:313).

För att chefen ska kunna förmedla fastställda mål avseende exempelvis effektivitet krävs det enligt chefer och överordnade att chefen har karakteristiska personliga egenskaper som riktar in sig på kommunikation (Andersson-Felé, 2008:125). Uppfattningen att *kommunikation* är kännetecknande för en bra ledarskapsstil delas övervägande av respondenterna i min undersökning där 90,2 % instämde helt i påståendet (se Tabell 3).

Den demokratiska ledaren försöker även göra sina medarbetarna *delaktiga* i arbetet och att lyfta fram gruppens mål, vilket leder till att medarbetarna agerar mer moget både som individer och som grupp (Svedberg, 2007:313).

Enligt Törnquist (2004:232) är delaktighet viktigt men även att det som förmedlas sägs på ett tydligt sätt för att undvika osäkerhet i arbetsgruppen om vad som verkligen sagts. Vidare kan samarbete och medbestämmande utgöra en god arbetsorganisation (Andersson-Felé, 2008:121) där makt och beslutsfattande är decentraliserat och där möjligheten till ansvarstagande, delaktighet och möjligheter att utvecklas är goda för de anställda. Detta kan enbart skapas om chefer och underställda är överens om att individerna ska ta ansvar för, vara delaktiga och utvecklas i sitt arbete.

Thylefors (2007:147) menar att stödet är entydigt för demokratiskt ledarskap medan den auktoritära och ”låt-gå”-ledaren är minst uppskattade. I min studie framkom att av dessa tre ledarstilar är ”låt-gå”-ledaren den minst uppskattade ledarskapsstilen och att demokratisk

ledarskapsstil är den bästa vilket exempelvis framkom av att 64,4 procent av respondenterna ansåg att det är viktigt att chefen fattar beslut i samråd med medarbetarna.

#### *Auktoritär ledarskapsstil*

Att det var så få av respondenterna i min studie som instämde helt i att en auktoritär ledare som enligt Thylefors (2007:115-116) fattar *snabba beslut* utan att lyssna på medarbetarna (10 %) och som förväntar sig att de ska *lyda* regler i detalj (20 %) utgör en bra ledarskapsstil kan ha att göra med att de arbetar i en decentraliserad organisation och klarar av att arbeta självständigt.

Enligt Andersson-Felé (2008:149-150) kan det vara så att medarbetarna kan förvänta sig att chefen är auktoritär och ger klara besked och talar om vad som måste göras i arbetet vid exempelvis en omorganisation som leder till att makten är centraliserad. I dessa situationer anses det vara viktigt att ha närvarande chefer som leder och styr arbetet vilket skulle kunna förklaras av att medarbetarna inte har utvecklat kompetensen som krävs för att kunna utöva kontroll och ha inflytande i sitt arbetet. Den auktoritäre ledaren anses veta bäst (Svedberg, 2007:313) vilket leder till att medarbetarna såsmåningom slutar tänka på egen hand på grund av chefens kommandobeteende.

#### *Låt-gå-ledarskapsstil*

Låt-gå-ledaren anses ha svårt att ta initiativ till olika åtgärder och att fatta beslut (Nilsson, Norén-Winsell & Djärv, 1999:126). Denna ledarskapsstil skulle kunna definieras som frånvaro av ledarskap (Svedberg, 2007:313) vilket kan vara anledningen till att de flesta i min undersökning svarade att de inte tycker att de egenskaper som kännetecknar ”låt-gå”-ledarskap, det vill säga, att ledaren är *passiv* (90 %), *undviker att fatta beslut* själv (95 %) och skapar *otydlighet* i verksamheten (95 %), utgör bra ledarskapsstil. Svedberg (2007:314) skriver att ”låt-gå”-ledaren träder fram när den formella ledaren inte klarar av att leda sitt arbetslag på grund av att han eller hon inte har fullt förtroende eller inte vill besitta makt.

Hjalmarsson et al (2004:37) tar upp vikten av att ledaren har *tydliga* styrdokument och riktlinjer att arbeta efter. Studien visar att många chefer ansåg att det finns oklarheter inom ramarna för verksamhetens mål. Om man ser till detta i förhållande till vad respondenterna svarade i min undersökning kan man fråga sig om det är chefer med oklara riktlinjer som i sin tur utvecklas till ”låt-gå”-ledare som inte klarar av att skapa klara mål och regler för

arbetsgruppen. Man kan även tänka sig att det leder till att chefen skapar oklart ansvar och beslutsfattande eftersom han eller hon själv inte vet vad som gäller för verksamheten och att de uppsatta målen är svåra att leda efter. Även Andersson-Felé (2008:115) visar att chefens viktigaste arbetsuppgift är att fokusera på att sätta upp tydliga verksamhetsmål i enlighet med de riktlinjer som finns samt att förmedla dessa mål till medarbetarna och att sedan arbeta mot att målen uppfylls.

Förutom otydliga styrdokument skulle en annan anledning till att chefer inte klarar av att sätta upp tydliga mål kunna vara att det ständigt görs förändringar och att nya beslut fattas av ledningen så att enhetschefen inte längre vet vad som gäller och inte kan planera långsiktigt (ibid.). Hjalmarsson et al (2004:50) skriver vidare att det är desto svårare för enhetschefen att förankra målen hos sina medarbetare ju större enheterna är.

#### *Blandning av ledarskapsstilar*

Det kan vara betydelsefullt att påpeka att den ena ledarskapsstilen inte nödvändigtvis behöver vara överlägsen den andra (Lind Nilsson och Gustafsson, 2006:106). En viss faktor eller egenskap som anses känneteckna en viss ledarskapsstil skulle kunna återfinnas hos en ledare som i övrigt anses ha en annan ledarskapsstil beroende på hur man väljer att förstå innebörden av en viss faktor. Detta kunde ses genom att exempelvis betydelsen av uppmuntran och utveckling återfinns hos både det situationsanpassade och det transformativa ledarskapet. I stället för att se den ena ledarskapsstilen överlägsen den andra skulle ledarskap kunna ses som en process där handlingar och beteenden som i vissa situationer visat sig vara lyckade, under andra omständigheter kan visa sig vara mindre lyckade (ibid.).

## 5.3 Resultat och analys av ledarens position

### 5.3.1 Antalet anställda

Tabell 4. Antal anställda som är relevant att enhetschefen har direkt arbetsledansvar för.

	Antal respondenter	Procent inkl bortfall	Procent exkl bortfall	Totalt (%)
Mindre än 20 personer	2	2,9	3,4	3,4
20 – 49 personer	55	78,6	93,2	96,6
Mer än 50 personer	2	2,9	3,4	100,0
Totalt	59	84,3	100,0	
Bortfall	11	15,7		
Totalt	70	100,0		



Tabell 4 ovan visar att de flesta respondenter, nämligen 55 personer, svarade att de tycker att det är relevant att enhetschefen har direkt arbetsledaransvar för mellan 20 och 49 personer. Detta är betydligt fler anställda jämfört med de resultat som Andersson-Felé (2008:197) redovisar där de underställda ansåg att en arbetsgrupp är lagom stor om den har mellan 10 och 15 medlemmar. Man kan anta att ju fler underställda en personalansvarig chef har, desto svårare är det att hålla kontakten med de enskilda medarbetarna (Andersson-Felé, 2008:43). Utifrån det anses kontrollspannet vara brett och organisationspyramiden platt (Andersson-Felé, 2008:59). Omvänt finns ett antagande att ju färre underställda en chef har desto smalare blir kontrollspannet och desto mer tid har chefen till sitt förfogande för att stödja sina medarbetare men om chefen faktiskt gör det är en annan sak. Ett smalt kontrollspann kan medföra att organisationspyramiden blir hög och spetsig (ibid.). Att chefen uppmärksammar och bekräftar medarbetarna är viktigt för underställdas välbefinnande (Andersson-Felé, 2008:117).

En chef som har många underställda och inget administrativt stöd i form av exempelvis en assistent kan tycka att det är slöseri med resurser att chefen gör så mycket kontorsarbete och även att det blir dyrt på längre sikt (Karlsson, 2002a:90). Att delegera en del administrativa uppgifter, som rekrytering av vikarier, till arbetsgruppen kan ofta fungera bra. Många enhetschefer menar att den tid som de lägger på det administrativa arbetet kunde de istället ha använt till andra saker såsom verksamhetsutveckling och personalhandledning om de hade fått mer administrativt stöd (Karlsson, 2002a:91). Andra arbetsledare menar att det istället för assistenter krävs ett färre antal underställda så att arbetsbelastningen blir rimlig.

Vidare kan det antas att de arbetsledare som har exempelvis 90 underställda är ledare ”på distans”, det vill säga att ledaren har ansvar för arbetsgrupper på flera utspridda enheter (Karlsson, 2002a:92-93). Studien visar även att vissa arbetsledare menar att det är svårt att ha kontroll över verksamheten när man har alltför många underställda och att det därför inte är lämpligt att i alltför stor omfattning delegera arbetsuppgifter till medarbetarna. För att en stor enhet ska fungera krävs det att vissa förutsättningar, i form av att personalen har lämplig utbildning och erfarenhet av arbetet samt att personalsituationen är stabil med en låg personalomsättning, är uppfyllda (Hjalmarson et al, 2004:39). Dessutom krävs det ett bra samarbete inom enheterna där personalgrupperna är självständiga i sitt arbete.

### 5.3.2 Kontakt med chefen

Tabell 5 nedan visar att 60,7 procent av respondenterna i min undersökning tyckte att man behöver träffa sin chef ett par gånger i veckan. Enligt Törnquist (2004:174-175) menar enhetscheferna att de eftresträvar att träffa sin personal varje dag, exempelvis genom att vara med på en fikarast eller att gå en runda på avdelningen för att se hur personalsituationen ser ut, men att de i verkligheten träffar all sina personal under en 14-dagarsperiod.

Törnquist (2004:233) skriver vidare att vårdbiträdena vill att enhetschefen ska finnas till hands mer, dels i det dagliga arbetet, men även för att enhetschefen ska kunna ersätta personalen vid frånvaro. Andra vill att chefen ska visa sig även för de äldre för att på så sätt veta hur det förhåller sig på avdelningen. Om enhetschefen inte är ute på avdelningen ska han eller hon helst finnas tillgänglig på sitt arbetsrum. Där enheterna är stora vill vårdbiträdena se mer av enhetschefen. Eftersom den dagliga kontakten med enhetschefen inte finns på de stora enheterna kan det vara anledningen till att ett större behov uppstår.

Tabell 5. Hur ofta man behöver träffa sin närmaste chef.

	Antal respondenter	Procent inkl bortfall	Procent exkl bortfall	Totalt (%)
Dagligen	11	15,7	18,0	18,0
Ett par gånger i veckan	37	52,9	60,7	78,7
En gång varannan vecka	8	11,4	13,1	91,8
Mer sällan	5	7,1	8,2	100,0
Totalt	61	87,1	100,0	
Bortfall	9	12,9		
Totalt	70	100,0		

Vidare menar Wolmesjö (2005:194) att det i dagens äldre- och handikappomsorg i allt större omfattning görs förändringar inom organisationen där arbetsuppgifter som tidigare varit enhetschefens ansvar delegeras till vård- och omsorgspersonalen. Arbetsgrupper styr själva sitt arbete vilket leder till att vårdpersonalen inte träffar sina chefer lika mycket som tidigare. Arbetsledarens stöd och fysiska närvaro har en avgörande betydelse för hur hemtjänstpersonal orkar utföra sitt arbete (Dellve, 2000:31 i Wolmesjö, 2005:194) vilket pekar på att behovet av chefer finns kvar eftersom chefen behöver vara tillgänglig så att vårdpersonalen inte behöver fatta beslut som de inte har kompetens för.

Även arbetsledarna i Wolmesjös studie upplever att medarbetarna gärna vill ha daglig kontakt med dem och att medarbetarna gärna vill bli sedda och bekräftade. Dock kan detta vara ett problem vid decentralisering som arbetsledarna upplever det eftersom de ofta saknar

tidsmässiga resurser att ge medarbetarna det stöd och den uppmärksamhet som de behöver (Wolmesjö, 2005:208). Detta beror på ökad administration för cheferna vid decentralisering.

### 5.3.3 Chefens geografiska placering

Tabell 6 visar att de flesta respondenter, 55 personer, tyckte att chefens geografiska placering har betydelse för chefens tillgänglighet och att chefen ska sitta nära sina medarbetare för att vara lätt att få tag på. Utifrån Wolmesjö (2005:213) resonemang kan man säga att det är tecken på ledarskap i närhet eftersom chefen finns geografiskt nära personalgruppen i decentraliserade organisationen och det är vanligt att ha daglig kontakt med medarbetarna.

Tabell 6. Betydelsen av geografisk placering för chefens tillgänglighet i förhållande till om chefen ska sitta nära sina medarbetare för att vara lätt att få tag på.

			Ska chefen sitta nära sina medarbetare för att vara lätt att få tag på		Totalt
			Ja	Nej	
Betydelsen av geografisk placering för chefens tillgänglighet	Ja	Antal	55	2	57
		%	90,2%	3,3%	93,4%
	Nej	Antal	3	1	4
		%	4,9%	1,6%	6,6%
Totalt	Antal	58	3	61	
	%	95,1%	4,9%	100,0%	

Genom att chefen är geografiskt nära och träffar sin personalgrupp dagligen ges arbetsledaren möjlighet att ta tag i problem innan de blir för svåra att hantera (Wolmesjö, 2005:213). Medarbetarna blir mindre självständiga men genom att delegera arbetsuppgifter till medarbetarna kan arbetsledarna vid behov ge medarbetarna exempelvis direkt handledning. Delegeringen av arbetsuppgifter kan ge möjlighet till chefen att rikta in sig på långsiktig planering av utvecklingen av verksamheten. Det mest urskiljande kravet för ledarskap i närhet är alltså tillgänglighet (Wolmesjö, 2005:227).

Att alltid vara tillgänglig får dock enligt enhetscheferna i Törnquists studie (2005:188) en avgörande effekt på vad som chefen hinner göra under dagen. Därför kan man försöka organisera besöken så att medarbetarna bokar tid med chefen för att få personalen att tänka över om de kan lösa bekymmer på egen hand eller med hjälp av andra (Törnquist, 2005:175).

Vidare tar Wolmesjö (2005:206) upp exempelvis ledarskap på distans som innebär att chefen befinner sig på en annan plats geografiskt än medarbetarna och att de inte har någon inbördes regelbunden daglig kontakt. Detta kan leda till svårigheter med att förmedla organisationens mål och riktlinjer (Wolmesjö, 2005:207). Samtidigt som arbetsgruppen blir mer självständiga

och får större handlingsfrihet kan de gemensamma värderingarna försvagas och den så kallade kontrollfunktionen för cheferna utebli.

Thylefors (1991:199-200) menar istället att delegering ger möjlighet till utveckling, omväxling och förnyelse, skapar känsla av ansvar, ger kunskap om olika arbetsuppgifter samtidigt som det avlastar chefer. Om delegering ska ha ämnad effekt måste medarbetarna få behörighet så att de självständigt kan ansvara för uppgiften. Behörigheten uttrycker förtroende och genom att skapa ansvarsfulla individer skapas även ansvarsfulla grupper.

## 5.4 Resultat och analys av enhetschefens kompetens

### 5.4.1 Enhetschefens utbildning

Tabell 7. Enhetschefens utbildning.

	Antal rspondenter	Procent inkl bortfall	Procent exkl bortfall	Totalt (%)
Enbart gymnasieutbildning	2	2,9	3,4	3,4
Sjuksköterskeutbildning	5	7,1	8,5	11,9
Socionom- eller social omsorgsutbildning	29	41,4	49,2	61,0
Annan utbildning	3	4,3	5,1	66,1
Socionom eller social omsorg och annan utb	3	4,3	5,1	71,2
Enbart gymnasieutb eller annan utb	1	1,4	1,7	72,9
Sjuksköterskeutb eller socionom eller social omsorg	10	14,3	16,9	89,8
Gymnasieutb, sjuksköterska eller socionom eller social omsorg	1	1,4	1,7	91,5
Sjuksköterska, socionom eller social omsorg eller annan utb	4	5,7	6,8	98,3
Gymnasieutb, socionom eller social omsorg och annan utb	1	1,4	1,7	100,0
Totalt	59	84,3	100,0	
Bortfall	11	15,7		
Totalt	70	100,0		

Tabellen visar att 29 respondenter, av totalt 59, svarade att de helst vill att enhetschefen har enbart socionom- eller social omsorgsutbildning. 10 personer tyckte att socionom- eller social omsorg och även sjuksköterskeutbildning är relevant. Detta stämmer till viss del överens med Törnquists studie (2004:237) där respondenterna värdesätter främst sjuksköterskeutbildning men även social omsorgsutbildning och undersköterskeutbildning anses vara viktig för att chefen ska klara av arbetet som enhetschef. Anledningen till det uppges vara att vårdbiträdena anser att sjuksköterskans arbete liknar vårdbiträdenas arbete och därför förstår en enhetschef med sjuksköterskeutbildning bättre vårdpersonalens situation.

Enligt Andersson-Felé (2008:123) menar de underställda att chefen ska ha utbildning inom vård och omsorg dels för att förstå vad vårdpersonalens arbetsuppgifter innebär och dels för att det tar tid för en chef utan vårdutbildning att sätta sig in i arbetsuppgifterna och i verksamheten. Dessutom framkom det att även arbetsledarutbildning anses vara viktig för att enhetschefen ska kunna klara av sitt arbete (Törnquist, 2004:238). Detta var något som även framkom i min undersökning efter kvalitativ bearbetning av enkätfråga 35 (se bilaga 2) där sex personer skrev att de tyckte att chefen ska ha ledarskapsutbildning.

Gestrelius (1989 i Törnquist, 2004:52) menar att de formella utbildningskraven är formulerade så att man enkelt kan skilja kompetenta från icke kompetenta personer. Man antar att utbildningen ska ge de kompetenser som behövs för ett viss yrke. Trots detta skulle man kunna diskutera om utbildningen faktiskt kan garantera att individen besitter vissa kompetenser enbart för att personen genomgått en viss utbildning. Resultaten som Karlsson (2002b:53) tar upp visar att det var en stor majoritet av cheferna som menade att deras arbete var svårt och att de kände sig otillräckliga i arbetet. Man skulle å andra sidan kunna tänka sig att kompetenskraven kan vara mycket högre än vad arbetet kräver vilket gör att individen inte får användning av hela sin kompetens (Törnquist, 2004:52).

#### 5.4.2 Enhetschefens yrkeserfarenhet

Tabell 8. Enhetschefens yrkeserfarenhet.

	Antal respondenter	Procent inkl bortfall	Procent exkl bortfall	Totalt (%)
Erfarenhet inom vården	58	82,9	95,1	95,1
Vilken annan yrkeserfarenhet som helst	2	2,9	3,3	98,4
Erfarenhet inom vården eller vilken annan yrkeserfarenhet som helst	1	1,4	1,6	100,0
Totalt	61	87,1	100,0	
Bortfall	9	12,9		
Totalt	70	100,0		

Tabell 8 visar att cirka 95 procent av respondenterna i min studie svarade att enhetschefen bör ha erfarenhet inom vården. Detta stämmer väl överens med Törnquists (2004:239) undersökning som visar på att vårdbiträdena tycker att det är viktigt att enhetschefen har kunskap om vad vårdbiträdenas arbete innebär och att denna kunskap kan enbart erhållas genom att chefen själv har arbetat inom vården, och helst inom hemtjänst eller ålderdomshem. Vårdbiträdena vill även att enhetschefen är kunnig och har förståelse för deras arbetsuppgifter (Törnquist, 2004:233). Chefen ska även känna till arbetsbelastningen på arbetsplatsen.

Enligt Andersson-Felé (2008:122-123) krävs det goda kunskaper inom yrket och inom det område där man arbetar för att vara framgångsrik som chef. Medarbetare kan ha svårt att tycka att chefer som inte har någon professionell utbildning och kompetens inom yrket från verksamhetsområdet eller liknande områden är kompetenta och lyckade som chefer. De underställde ansåg inte heller att det var tillräckligt att chefen har en lämplig utbildning för området. För att kunna förstå vad verksamheten handlar om och för att vara en tillfredsställande chef krävs det att chefen även har arbetat praktiskt inom vården.

Törnquist (2004:158-159) redogör för att de chefer som själva har arbetat som vårdbiträden eller undersköterskor och efter många år i yrket utbildat sig till socionom eller sjuksköterska anser att den kunskap som de skaffat sig under den tid som de arbetat som vårdbiträde har gett dem en förståelse för vårdpersonalens arbetssituation. De anser att de förstår vårdbiträdenas arbetsrutiner vilket en utomstående inte skulle kunna. De sjuksköterskeutbildade enhetscheferna menar däremot att de inte kan dela erfarenhet med vårdbiträdena. Detta på grund av att sjuksköterskeutbildningen har gett dem den kritiska blicken som gör att de enbart genom att se en vårdtagares medicinlista kan veta hur vårdtagaren mår. På grund av detta, men även för att vid möten med andra organisationer inge förtroende som representant för de äldre och för att sjuksköterskorna lättare ska godkänna enhetschefen som chef menar de sjuksköterskeutbildade enhetscheferna att chefen ska ha sjuksköterskeutbildning.

### 5.4.3 Enhetschefens kompetens

Tabell 9. Enhetschefens kompetens.

	Antal respondenter	Procent inkl bortfall	Procent exkl bortfall	Totalt (%)
Yrkeserfarenhet	13	18,6	21,7	21,7
Lämplig utbildning	10	14,3	16,7	38,3
Personlig kompetens	16	22,9	26,7	65,0
Annan kompetens	1	1,4	1,7	66,7
Yrkeserfarenhet och personlig kompetens	10	14,3	16,7	83,3
Yrkeserfarenhet, lämplig utb och personlig kompetens	7	10,0	11,7	95,0
Yrkeserfarenhet och lämplig utb	2	2,9	3,3	98,3
Lämplig utb och personlig kompetens	1	1,4	1,7	100,0
Totalt	60	85,7	100,0	
Bortfall	10	14,3		
Totalt	70	100,0		

Tabell 9 ovan visar att 21,7 procent av respondenterna ser helst att enhetschefen har kompetens i form av yrkeserfarenhet, 26,7 procent tyckte att personlig kompetens är viktig. 16,7 procent av respondenterna ville helst se att chefen har både yrkeserfarenhet och personlig kompetens och lika många personer (16,7 %) svarade att lämplig utbildning var viktigast.

Orwén (2002:111) redovisar resultat från en undersökning där den formella utbildningen och den personliga lämpligheten betonas och ses som två viktiga faktorer vid nyanställning av arbetsledare. I studien framkommer även att den vanligaste utbildningsbakgrunden för en arbetsledare var det sociala omsorgsprogrammet och därefter kommer annan högskoleutbildning som exempelvis socionom (Orwén, 2002:112). Flera intervjupersoner ansåg att cheferna bör ha kunskap inom vårdområdet men att högskoleutbildning, exempelvis inom beteendevetenskap eller något annat likvärdigt var viktigare. Då arbetsledaren ska arbeta på ett sjukhem till exempel påpekar flera respondenter att det är relevant att arbetsledaren har sjuksköterskeutbildning.

Utifrån detta kan man säga att resultaten från min undersökning skiljer sig från de som Orwén tar upp eftersom vårdpersonalen i min studie svarade att de helst ser att chefen besitter personlig kompetens (26,7 %) och därefter yrkeserfarenhet (21,7 %). Dock stämmer resultaten från min studie delvis överens med det som enligt Orwén betonas vid nyanställning, nämligen att det är den personliga lämpligheten som till stor del bestämmer om en sökande anses som lämplig som chef efter den formella utbildningen som urvalskriterium (ibid.).

Den personliga lämpligheten handlar om personlig och social kompetens som anses vara viktiga för arbetsledarens yrkesroll (Orwén, 2002:113-114). Som personlig kompetens räknas bland annat att arbetsledaren bör ha en vilja att utveckla och förändra verksamheten samt att kunna engagera och inspirera medarbetarna vid förändringar. Till den sociala kompetensen räknas bland annat att chefen är lyhörd och kan lyssna på medarbetarna för att veta vilka åtgärder som behöver göras. Det är även viktigt att chefen är flexibel och kan anpassa sig till nya sätt att arbeta på samt att chefen är tydlig kring mål.

Mer om de faktorer som i detta avsnitt räknas som personlig kompetens diskuteras i avsnitt 5.2 ovan om ledarskapsstilar.

## 5.5 Sammanfattning

Resultaten från enkätundersökningen som min uppsats byggde på visar att vårdpersonalen inom den kommunala äldreomsorgen upplever att en bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren ger möjlighet till medarbetarna att utvecklas, ger uppmuntran och är stödjande, visar tillit och är tillgänglig vid behov samt är lyhörd. Detta är något som utifrån teorierna främst kan anses stämma in på det situationsanpassade ledarskapet men till viss del även det transformativa ledarskapet. Att utvecklingsmöjligheter, lyhördhet och tillgänglighet uppskattas av medarbetare är något som framkommer av tidigare forskning också.

Vidare visade resultatet från min undersökning att en ”låt-gå”-ledare, det vill säga, den ledare som exempelvis undviker att fatta beslut själv och skapar otydliga regler och mål för arbetsgruppen inte alls utgör en bra ledarskapsstil.

Resultatet visade även att cirka 93 procent av vårdpersonalen anser att en enhetschef bör ha direkt arbetsledaransvar för mellan 20 och 49 personer vilket skilde sig något jämfört med resultat från tidigare forskning.

Vidare tyckte mina respondenterna övervägande att man behöver träffa sin chef ett par gånger i veckan och att chefens geografiska placering har betydelse för chefens tillgänglighet. Detta är något som stämmer överens med resultat från tidigare forskning.

Dessutom framkom det i undersökningen att omkring hälften av respondenterna tycker att en chef ska ha socionom- eller social omsorgsutbildning och även sjuksköterskeutbildningen var önskvärd av viss vårdpersonal vilket sammanfattningsvis kan delvis anses stämma med de resultat som tidigare forskning visar på.

Vidare betonar vårdpersonalen vikten av att chefen har erfarenhet inom vården för att enligt tidigare forskning och teori ha kunskap och förståelse för vad vård- och omsorgsarbetet innebär.

Vårdpersonalen i min studie svarade även att de helst ser att enhetschefen besitter kompetens i form av huvudsakligen personlig kompetens och yrkeserfarenhet vilket skilde sig åt något jämfört med resultat från tidigare forskning.



## 6 Avslutande diskussion

I detta kapitel kommer jag att dela med mig av mina egna funderingar som uppstått under arbetets gång samt att ge förslag på ämnen för fortsatt forskning.

### 6.1 Egna reflektioner

En fundering som dök upp avseende ledarskapsstilar var att det kan tänkas att de olika så att säga renodlade ledarskapsstilarna kan finnas enbart i teorin medan det i verkligheten kanske är mer så att de olika stilarna blandas hos en och samma chef. Detta kan exemplifieras av att betydelsen av uppmuntran och utveckling är något som betonas i teorier om både situationsanpassat och transformativt ledarskap. Dessutom kan man fråga sig vilken påverkan de faktorer som räknas som personlig kompetens utgör för vilken ledarskapsstil som chefen utvecklar eller utövar.

Vidare har jag funderat på om det kan vara så att den vårdpersonal som svarade att de tycker att det är relevant att en enhetschef har direkt arbetsledansvar för mellan 20 och 49 personer speglar hur de faktiskt har det på sin arbetsplats. Om de flesta anser att detta är en relevant siffra för antalet anställda kan man utifrån arbetsplatsens storlek anta att de är nöjda med sin chefs ansvarsområde i fråga om antalet anställda. Man kan även fundera på om respondenterna i min studie svarade att den geografiska placeringen har betydelse för ledarens tillgänglighet och kontakt på grund av att det för båda de undersökta arbetsområdena finns en enhetschef som arbetar nära sina medarbetare. Dessutom skulle det vara intressant att veta om det är vårdpersonalen som arbetar inom hemtjänst eller särskilt boende som har störst behov av att träffa enhetschefen.

När det gäller svaren om enhetschefens utbildning har jag funderat på om de svar som jag fått bygger på vårdpersonalens tidigare erfarenhet i positiv eller negativ bemärkelse, det vill säga om det kan vara så att de undersköterskor och vårdbiträden som haft en socionom eller sjuksköterska som chef och som de tyckt var en bra eller mindre bra ledare har speglat deras uppfattning om vad en chef bör ha för utbildning. I samband med det har jag ställt mig frågan om betydelsen av högskoleutbildning skulle gå förlorad om man i större utsträckning tillät undersköterskor med enbart lång yrkeserfarenhet att jobba som enhetschefer?

Det var dessutom intressant att se att vårdpersonalen ansåg att det är mest önskvärt att chefen har kompetens i form av yrkeserfarenhet eller personlig kompetens. Fördelen med det kan vara att en person som själv har jobbat inom vården har sett hur arbetet går till och vet vad det egentligen innebär att utföra det direkta vård- och omsorgsarbetet. Därmed får denna chef en annan bild av arbetet jämfört med en chef som inte har någon yrkeserfarenhet inom vården. Nackdelen med att så stor vikt läggs vid personlig kompetens vid exempelvis nyanställning av en chef kan ha att göra med att vårdpersonalen och ledningen inte alltid har samma önskemål om hur en chef bör vara. Ledningen vill kanske att chefen ska kunna hålla budget och i övrigt vara målinriktad oavsett tillvägagångssätt och i det fallet kan personalens önskemål om exempelvis kompetensutvecklingsmöjligheter och självstyrande grupper komma i skymundan. Men det behöver inte vara så att bara för att en chef lyssnar till medarbetarnas önskemål att det automatiskt leder till att ledningens krav inte uppfylls. Det handlar om enhetschefens förmåga att i sitt arbete hitta en balansgång mellan kraven uppifrån och kraven nedifrån för att försöka få båda sidorna och även sig själv nöjd.

## 6.2 Metoddiskussion

I efterhand insåg jag att det hade varit intressant att få reda på utförligare svar på mina frågor genom exempelvis intervjuer men då hade jag inte kunnat tillfråga lika många personer. Något som jag har glömt att göra vid enkätkonstruktionen var att tydligt skriva att jag ville ha enbart ett svar per fråga avseende frågorna om ledarens position och bakgrund för att få något mer enhetlig bild av respondenternas uppfattning. En annan stor miss som dock inte påverkade resultaten var att jag i slutet av enkäten glömde tacka mina respondenter för deras medverkan men trots mina misstag fick jag ändå intressant empiri som jag kunde analysera utan problem.

## 6.3 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till ämnen för fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka betydelsen av en chefs kön för ledarskapsstilen eller den personliga kompetensen och om det är manliga eller kvinnliga enhetschefer som är mest efterfrågade och i så fall varför. Dessutom skulle betydelsen av enhetschefers ålder kunna studeras närmare utifrån ålderns betydelse för ledarskapets framgång. Har en ung chef som kommer direkt från högskolan och saknar yrkeserfarenhet samma förutsättningar för att lyckas som chef jämfört med en äldre person med lång yrkeserfarenhet men utan formell utbildning?

## Källförteckning

- Albinsson, Per (2002) ”Varför denna bok?”. I Per Albinsson (red.): *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget
- Andersson, Gunvor & Swärd, Hans (2008) ”Etiska reflektioner”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson (red.): *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur
- Andersson-Felé, Lena (2008) *Leda lagom många: om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Göteborgs universitet
- Aspers, Patrik (2007) *Etnografiska metoder. Att förstå och förklara samtiden*. Stockholm: Liber
- Egelund, Tine (2008) ”Vinjettstudier”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson (red.): *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur
- Ekstam, Kjell (2002) *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*. Malmö: Liber ekonomi
- Hjalmarsson, Ingrid & Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie av äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum nr 2
- Karlsson, Ingrid (2002a) ”Vilka faktorer påverkar arbetsledarens arbete?”. I Per Albinsson (red.) *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget
- Karlsson, Ingrid (2002b) ”Varför inte fler kvinnor i toppen?”. I Per Albinsson (red.) *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget
- Levin, Claes (2008) ”Att undersöka ”det sociala” – några ingångar”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson (red.): *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur
- Lind Nilsson, Iréne & Gustafsson, Lisbeth (2006) *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur

- Lundström, Tommy (2008) "Aktforskning". I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson (red.): *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur
- May, Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, Ewa & Norén-Winsell, Eva & Djärv, Sigbritt (1999) *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur
- Orwén, Roger (2002) "En studie om kompetens och lärande". I Per Albinsson (red.): *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget
- Sohlberg, Peter (2006) "Teorier och kunskapsbildning i socialt arbete". I Björn Blom, Stefan Morén & Lennart Nygren (red.): *Kunskap i socialt arbete: om villkor, processer och användning*. Stockholm: Natur och Kultur
- Svedberg, Lars (2003) *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human-service organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur
- Thylefors, Ingela (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Natur och Kultur
- Tullberg, Maria (2006) *Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber
- Törnquist, Agneta (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm: HLS Förlag
- Wolmesjö, Maria (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet

## Bilaga 1 – Missiv

LUNDS UNIVERSITET  
Socialhögskolan  
SOPA63 Självständigt arbete, 15 hp  
VT 2009  
Handledare: Staffan Blomberg

Hej!

Datum

Jag heter Nerma Sacic och läser sjätte terminen på socionomprogrammet vid Socialhögskolan i Lund. Jag ska skriva min C-uppsats under terminen och vänder mig därför till Er.

Uppsatsen som jag börjat på syftar till att få en inblick i hur vårdpersonalen som arbetar inom hemtjänst och särskilda boenden ser på ledarskap. Undersökningen sker i form av enkäter. Fokus i enkätformuläret ligger på vårdpersonalens upplevelser av vad som kännetecknar bra ledarskapsstil i allmänhet samt betydelsen av ledarens position i organisationen och ledarens bakgrund.

Jag skulle gärna vilja genomföra undersökningen i ... kommun eftersom det passar mitt urval bäst. Jag skulle behöva samla in ca 70 enkäter genom att jag vid besök hos hemtjänstpersonal respektive personal inom särskilt boende delar ut och samlar in enkäterna på plats. Enkäten tar ca tio minuter att fylla i.

Deltagandet sker helt frivilligt och svaren kommer att behandlas konfidentiellt. Deltagandet i enkätundersökningen är anonym och i uppsatsen kommer det inte att framgå i vilken kommun undersökningen ägt rum. Formulären bearbetas statistiskt och redovisning sker i form av tabeller och diagram.

Med vänliga hälsningar och stort tack för hjälpen,

Nerma Sacic

E-mailadress  
Mobilnummer

## Del 1. Bakgrundsfrågor

Om inget annat anges, markera det svarsalternativ som passar Dig bäst med ett kryss.

1. Ålder \_\_\_\_\_

2. Kön      . Man              . Kvinna

3. Hur länge har Du arbetat som undersköterska/vårdbiträde?

Mindre än 5 år       5 - 9 år       10 – 15 år      . 16 – 20 år      . mer än 20 år

## Del 2. Ledarstilsfrågor

Nedan följer ett antal påståenden om ledarskap. Varje påstående har tre möjliga svarsalternativ. Skriv ut den siffra som bäst beskriver vad Du tycker kännetecknar bra ledarskap. Ge endast ett svar till varje påstående.

Svarsalternativen är följande:

**1 = Instämmer inte alls**

**2 = Instämmer delvis**

**3 = Instämmer helt**

Bra ledarskapsstil kännetecknas av att ledaren...

4. ... anpassar sig till den situation som organisationen befinner sig i och till medarbetarna \_\_\_\_\_

5. ... är flexibel, lyhörd och har förmåga till nytänkande ..... \_\_\_\_\_

6. ... ger instruktioner i början för att så småningom låta gruppen arbeta självständigt ... \_\_\_\_\_

7. ... ger möjlighet till medarbetarna att utvecklas ..... \_\_\_\_\_

8. ... ger uppmuntran och är stödjande ..... \_\_\_\_\_

9. ... visar tillit och är tillgänglig vid behov ..... \_\_\_\_\_

10. ... tar hänsyn till individuella önskningar och förmågor hos medarbetarna ..... \_\_\_\_\_

11. ... tycker att produktivitet och effektivitet är viktigt ..... \_\_\_\_\_

12. ... gör ständiga förbättringar genom utveckling av egen och medarbetares kompetens \_\_\_\_\_

13. ... skapar förtroende och lojalitet inom arbetsgruppen ..... \_\_\_\_\_

14. ... ger uppmuntran och meningsfulla förklaringar till vad som behöver göras ..... \_\_\_\_\_

15. ... stimulerar andra till att söka nya perspektiv och sätt att arbeta på ..... \_\_\_\_\_

16. ... ofta utgörs av en formell ledare ..... \_\_\_\_\_

17. ... är aktiv som ledare ..... \_\_\_\_\_

18. ... fattar vanligen snabba beslut utan att lyssna på medarbetarna ..... \_\_\_\_\_

19. ... talar om för medarbetarna vad som skall göras ..... \_\_\_\_\_

20. ... förväntar sig att medarbetarna ska lyda de regler som ställs upp i detalj ..... \_\_\_\_\_

21. ... ställer många krav och skapar tryck på medarbetarna ..... \_\_\_\_\_

22. ... fattar beslut som rör det dagliga arbetet i samarbete eller samråd med medarbetarna \_\_\_\_\_

23. ... ger inflytande till medarbetarna ..... \_\_\_\_\_

24. ... skapar utrymme för kommunikation inom arbetsgruppen ..... \_\_\_\_\_

Fortsättning på baksidan →

25. ... delegerar makt till medarbetarna ..... \_\_\_\_\_
26. ... skapar klara mål ..... \_\_\_\_\_
27. ... är passiv som ledare ..... \_\_\_\_\_
28. ... undviker att fatta beslut själv eller vidarebefordrar dem till andra chefer för beslut \_\_\_\_\_
29. ... skapar otydliga regler och mål för arbetsgruppen ..... \_\_\_\_\_
30. ... skapar oklart ansvar och beslutsfattande ..... \_\_\_\_\_

### Del 3. Ledarskapspositionen

*Om inget annat anges, markera det svarsalternativ som passar Dig bäst med ett kryss.*

31. Hur många anställda tycker Du att det är relevant att en enhetschef har direkt arbetsledansvar för?
- Mindre än 20 personer       20 - 49 personer       Mer än 50 personer
32. Hur ofta tycker Du att man behöver träffa sin närmaste chef?
- Dagligen       Ett par gånger i veckan       En gång varannan vecka       Mer sällan
33. Tycker Du att chefens geografiska placering har betydelse för chefens tillgänglighet?
- Ja       Nej
34. Tycker Du att chefen ska sitta nära sina medarbetare för att alltid vara lätt att få tag på?
- Ja       Nej

### Del 4. Ledarens bakgrund

*Om inget annat anges, markera det svarsalternativ som passar Dig bäst med ett kryss.*

35. Vilken utbildning tycker Du att enhetschefen ska ha?
- Enbart gymnasieutbildning
- Högskoleutbildning;
- Sjuksköterska
- Socionom eller social omsorg
- Annan utbildning, ange vilken \_\_\_\_\_
36. Vilken yrkeserfarenhet tycker Du att enhetschefen ska ha?
- Erfarenhet inom vården
- Vilken annan yrkeserfarenhet som helst
37. Vilken kompetens ser Du helst att din närmaste chef har?
- Yrkeserfarenhet
- Lämplig utbildning
- Personlig kompetens
- Annan kompetens, ange vilken \_\_\_\_\_
38. Finns det något annat som Du skulle vilja tillägga?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_