



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

# – Nära men ändå långt borta

en kvalitativ studie om medarbetarnas tankar och uppfattningar

kring ett nära ledarskap

Socionomprogrammet

**C-uppsats Vt. 2012**

Författare: Charlotte Klang Olsson

Handledare: Thomas Carlsson

## Abstract

**Titel:** *Nära men ändå långt borta.* – en kvalitativ studie om medarbetarnas tankar och uppfattningar kring ett nära ledarskap.

**Författare:** Charlotte Klang Olsson

**Nyckelord:** Nära ledarskap, medarbetare, enhetschef, lärande organisation.

Syftet med uppsats är att belysa vilken innebörd medarbetare (undersköterskor, habiliteringspersonal) ger det nära ledarskapet, som är nuvarande ledarskapsinriktning i organisationen Lysekils kommun. Studien belyser även vilka förväntningar medarbetarna har om ett nära ledarskap och om det finns ett behov av att utveckla ledarskapet så att de enligt medarbetarna handlar om ett nära ledarskap. För att besvara detta syfte har sju kvalitativa intervjuer genomförts. Intervjuerna har sökt svar på informanternas tankar och förväntningar vad som enligt dem kännetecknar ett nära ledarskap, samt om de anser att något behöver utvecklas inom detta område.

Resultatet visar på att medarbetarna framförallt tänker att nära ledarskap handlar om tillgänglighet, närhet och en delaktighet på enheten. Chefens betydelse av närvaro på enheten ser olika för medarbetarna beroende på om deras chef sitter på enheten eller är utlokaliserad på annan enhet. Det har framkommit i studien att det finns ett behov av att organisationen måste arbeta vidare med den kommunikativa otydlighet som råder i kommunen. Studien har även kommit fram till att medarbetarna tycker det är viktigt att relationen mellan dem och chefen fungerar. De anser att en relations skapas i samspel och medarbetarna tror att relationen mellan dem och cheferna hade förbättrats om det hade varit en högre tillgänglighet bland cheferna, vilket enligt medarbetarna är en del av ett nära ledarskap.

Den teoretiska utgångspunkten i studien har varit systemteori, salutogent ledarskap och situationsanpassat ledarskap.

## Förord

Denna uppsatsperiod har varit en fantastiskt rolig och inte minst lärorik period. Jag har fått möjligheten att skriva om ett ämne som jag har ett stort intresse av. Jag har vid några tillfällen känt mig ensam på min kammare men jag har sett det som ett steg i min egen utveckling. Denna uppsats hade aldrig blivit av om jag inte praktiserat inom socialförvaltningen i Lysekils kommun där jag fick möjlighet att träffa alla dessa underbara personer som inspirerade mig att skriva om detta ämne. Jag vill tacka avdelningschefen, alla enhetschefer, personalvetaren och inte minst mina informanter som har gjort det möjligt för mig att genomföra denna studie.

Tack alla mina fina studiekompisar, vänner och släktingar som stöttat och uppmuntrat mig när behovet har funnits.

Ett stort tack till min handledare Thomas Carlsson för alla tips och idéer som du givit på ett mycket ödmjukt sätt, tack!

Morris, min fina hund som har tvingat mig ut på promenader i alla väder och på så sätt har jag kunnat sorter och ventilerat genom härliga promenader bland klippor och berg

Sist men inte minst, tack min underbara familj, utan er hade jag aldrig kunnat göra denna uppsatsresa. Mattias min livskamrat, du har genom ditt lugn och tålamod hela tiden uppmanat mig att inget är omöjligt, tack för att du finns!

Amelie och Anton, mina kreativa tonåringar som har haft stor förståelse för att deras mamma många gånger varit frånvarande på olika sätt, ni har tagit ett stort ansvar, tack!!

*En droppe droppad i livets älv  
Har ingen kraft att flyta själv  
Det ställs ett krav på varenda droppe  
Hjälp till att hålla de andra oppe.  
Tage Danielsson*

*Tack alla  
Charlotte*

## Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Förord.....	3
1. Inledning .....	1
1.1. Förförståelse och intresse för ämnet nära ledarskap.....	1
2. Bakgrund 2.1. Medarbetarens roll i en organisation .....	2
2.2. Organisationen.....	2
2.3. Lysekils kommuns ledarskapsidé inom socialförvaltningen .....	3
2.4. Lysekils kommun – Lärande kommun.....	3
2.5. Lysekils kommuns mål med medarbetarna .....	4
2.6. Lysekils kommuns mål med ledarskapet .....	4
3. Begreppsdefinition.....	4
4. Syfte och frågeställning.....	5
4.1. Avgränsning.....	6
5. Tidigare forskning.....	6
5.1. Forskning om ledarskap .....	6
5.2. Forskning om nära, närvarande och verksamhetsnära ledarskap.....	7
5.3. Forskning om medarbetare.....	9
5.4. Forskning om lärande organisation .....	10
5.5. Sammanfattning av tidigare forskning.....	10
6. Teorier.....	11
6.1. KASAM och Salutogent ledarskap.....	11
6.2. Systemteori .....	13
6.3. Situationsanpassat ledarskap.....	14
6.4. Diskussion och sammanfattning av teorier.....	15
7. Metoder .....	16
7.1. Val av metod .....	16
7.2 Vetenskaplig inriktning.....	16
7.3. Abduktiv ansats.....	16
7.4 . Sökning av information, tidigare forskning, litteratur. ....	16
7.5. Urval .....	17
7.6.1. Intervju.....	17
7.6.2. Intervjuguide.....	18
7.6.3. Intervjuernas genomförande .....	18
7.7. Bearbetning av empiriskt material.....	19
7.8. Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet.....	20

7.8.1. Validitet.....	20
7.8.2. Reliabilitet .....	20
7.8.3. Generaliserbarhet.....	20
7.9. Etiska överväganden .....	21
8. Metoddiskussion .....	21
9. Resultat och analys .....	22
9.1. Fakta om informanterna .....	23
9.1.1. Informanternas arbetsuppgifter.....	23
9.2. Organisationen Lysekils kommun .....	25
9.2.1. Lärande kommun.....	27
9.2.2. Antal medarbetare.....	29
9.3. Nära ledarskap .....	29
9.3.1. Definition av nära ledarskap.....	29
9.3.2. Vad innebär ett nära ledarskap?.....	30
9.3.3. Fysik närvaro .....	32
9.3.4. Delaktighet i det dagliga arbetet och kunskap om brukarna/ vårdtagarna .....	34
9.4. Utveckling av ett nära ledarskap.....	35
9.4.1. Feedback och bekräftelse.....	35
9.4.2. Hur förändringen över tid har påverkat ledarskapet .....	37
9.4.3. Vad behöver utvecklas i det nära ledarskapet?.....	38
10. Slutdiskussion och förslag till fortsatt forskning.....	41
10.1 Förslag till fortsatt forskning .....	43
11. Referenslista.....	44
12. BILAGOR .....	47
BILAGA 1.....	47
BILAGA 2.....	49
BILAGA 3.....	50

## 1. Inledning

Under min praktikperiod kom jag i kontakt med ledarskap inom vård och omsorg samt LSS/psykiatri. Under 10 veckor fick jag möjlighet att följa en enhetschef som ansvarade för tre gruppboenden inom LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade). Det gavs möjlighet för mig under praktiken att auskultera tillsammans med andra enhetschefer och ta del av hur de leder och fördelar arbetet.

Lysekils kommuns nuvarande ledarskapsidé är ett nära ledarskap och denna ledarskapsidé upplevde jag som spännande och intressant. Det som gjorde det extra intressant var att jag under min praktikperiod upplevde en oklarhet från både medarbetare och enhetschefer vad de tänker om nära ledarskap. Det fanns ingen entydig bild av det. Enhetschefernas arbetsplatser skiljer sig åt, några av cheferna har sitt kontor på enheten medans andra är utlokaliserade på andra ställen. Jag funderade på hur man tänker kring ett nära ledarskap då förutsättningarna ser olika ut och för mig handlar ett nära ledarskap om fysik närvaro. Under praktikperioden fick jag möjlighet att både följa de enhetschefer som har sin arbetsplats på enheten och de som är utlokaliserade på andra enheter. Den enhetschef som jag tillbringade mest tid tillsammans med var utlokaliserad och satt inte i verksamheten utan hon besökte respektive enhet en till två gånger per vecka. En av anledningarna till att jag tyckte det var extra intressant att utforska ett nära ledarskap var när jag under min praktikperiod fick möjlighet att följa en enhetschef som sitt kontor i samma byggnad som de enheter hon ansvarar för. Chefen berättade för mig att hon trivdes med att sitta på enheten och arbeta, dörren stod alltid öppen för medarbetarna. Själv ansåg hon att hon hade en hög tillgänglighet för sina medarbetare. I de samtal som gjordes med medarbetarna berättade de att deras upplevelse av ledarskapet var att de inte hade en tillgänglig ledare utan de upplevde att de alldeles för sällan såg sin chef. Med dessa spridda tankar och åsikter upplevde jag en förvirring kring det nära ledarskapet, vad innebär egentligen ett nära ledarskap.

Efter dessa oklarheter och förvirringar kring begreppet nära ledarskap väcktes ett intresse av att utforska hur medarbetarna tänker kring detta. Jag vill belysa detta ur medarbetarnas perspektiv då det har visat sig att i många studier handlar det oftast om enhetschefernas upplevelser av sin arbetssituation. Min förhoppning är att denna studie kommer belysa hur medarbetarna i Lysekils kommun tänker om ett nära ledarskap och förhoppningsvis kommer det att öka förståelsen mellan medarbetare och enhetschef.

### 1.1. Förförståelse och intresse för ämnet nära ledarskap

Thomassen (2007) menar att en underförstådd förutsättning för allt sökande efter kunskap är att vi väljer ämne med perspektiv efter vad vi menar är väsentligt och värt att veta, efter vad som är betydelsefullt för mig. Jag anser att jag har gjort ett medvetet val av ämne i min studie. Tidigt under min praktikperiod bestämde jag att jag ville skriva om nära ledarskap och jag anser att jag har haft en lång process och tid till att fundera över vad jag vill med min studie.

Thomasson (2007) betonar att det är viktigt att forskaren sätter sig in i informanternas verklighet om hur de tolkar situationer och utför handlingar och utifrån detta kan forskaren sedan göra sin bedömning. Hon anser även att en

ändamålsförklaring kräver en kännedom om den kontext eller sammanhang som handlingen utförs i. Mitt intresse för det aktuella ämnet och min praktikperiod inom verksamhetsledning gör att jag har en förförståelse inom det område som uppsatsen berör, samt att jag har kännedom om den kontext och det sammanhang som ett nära ledarskap används i. Förförståelse bygger på antaganden, förväntningar och tolkningar och grundar sig på de tidigare erfarenheterna som finns. Det är viktigt att lyfta fram att jag har den förförståelse som jag har vilket förhoppningsvis gagnar studien.

## **2. Bakgrund**

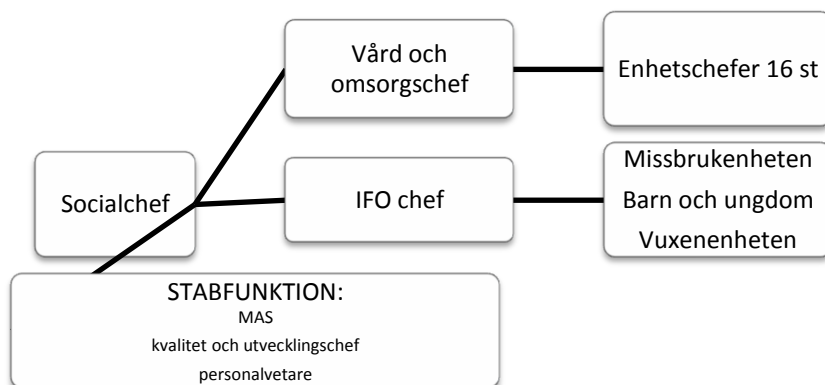
### **2.1. Medarbetarens roll i en organisation**

För att medarbetaren skall kunna uppleva en delaktighet i sitt arbete krävs det enligt Tengblad och Hällsten (2003) att det finns en närvarande chef. Att vara en närvarande chef kan betyda olika för olika medarbetare. Westlund (2005) har gjort en studie om verksamhetsnära ledarskap som är synonymt med nära ledarskap, i den studien framkommer det att oftast handlar det om fysisk närvaro, andra faktorer som prioriteras är tillgänglighet och nåbarhet. När en organisation har utvecklat ett välfungerande medarbetarskap så visar det sig att medarbetarna tar ett större ansvar i organisationen. Det Wolvén (2000) menar med det är att en organisation har mycket att vinna på om samspelet med medarbetarna i första hand baseras på deras behov, intressen och motivation. När välutvecklat medarbetarskap har utvecklats visar det att medarbetaren själv tar ett stort ansvar i det egna arbetet och tar även ett större initiativ till att samverka med andra kollegor. För att det skall råda en god stämning på arbetsplatsen så har en välfungerande medarbetare insikt i att denne själv är en bidragande orsak till stämningen på arbetsplatsen (Wolvén 2000). I modern styrning handlar det om att medarbetarna skall få mer information om organisationens mål och visioner i syfte att skapa mer delaktighet och inflytande vilket i sin tur ökar kunskapen om både det egna arbetet och organisationen (Lindvall 2001).

.

### **2.2. Organisationen**

Nedan presentera bakgrundsfakta om Lysekils kommun i syfte att få en ökad förståelse. Det lämnas även en kort redogörelse för arbetsledningen inom vård och omsorg och LSS/ psykiatri samt de delar som är relevant för studien. Studien kommer endast belysa socialförvaltningen i kommunen och inte de övriga förvaltningarna då de faller utanför studiens syfte. I dagsläget ser socialförvaltningen ut enligt den \*schematiska beskrivningen som redovisa nedan. Studien inriktas på enhetscheferna och medarbetarna. Enhetschefernas chef är vård och omsorgschefen som i dagsläget ansvar för 16 stycken enhetschefer inom vård och omsorg samt LSS/ psykiatri. Tidigare var denna tjänst uppdelad på så sätt att det var en chef för enhetschefer inom LSS/ psykiatri och en chef för Vård och omsorgens enhetschefer. Från och med 2011 blev denna tjänst sammanslagen till en([www.lysekil.se](http://www.lysekil.se) 2012-03-04)



*\*Schematisk bild över socialförvaltningens organisation i Lysekil 2012*

Lysekils kommun strävar efter de rekommendationer som socialstyrelsen har om hur många medarbetare som varje enhetschef skall ansvara för. Socialstyrelsens rekommendation 2008 är att varje enhetschef inte skall ha mer än 22 medarbetare att ansvara för. Detta uppfyller i inte enhetscheferna i Lysekils kommun utan i dagsläget varierar det från 20 till uppemot 45 medarbetare att ansvara för. Det finns en strävan och en ambition att hålla sig runt 20 stycken och ett förändringsarbete skall påbörjas hösten 2012 för att se över enhetschefernas arbetssituation.

### 2.3. Lysekils kommuns ledarskapsidé inom socialförvaltningen

Kommunen har en ledarskapsidé som grundar sig på att ledarna i kommunen skall arbeta utifrån ett nära ledarskap. Det finns i dagsläget inget dokumenterat vad ett nära ledarskap skall innebära. Studien har fokuserat på enhetscheferna ledarskap gentemot sina medarbetare. Kommunen har som mål att verksamheten skall arbeta utifrån lagstiftningen, och de skall värna om att ta till vara på personalens kompetens, utbildning och engagemang. Personalen skall uppleva att de finns möjlighet till inflytande och delaktighet och detta skall ges tillfälle till på APT (arbetsplatsträffar), kommunens intranät och andra möten.

### 2.4. Lysekils kommun – Lärande kommun

Öppenhet, inflytande och delaktighet är ledstjärnor i kommunens utvecklingsarbete. Genom Lärande kommun skapas en ökad trivsel och utveckling för medarbetaren i kommunen. Lysekils kommun vill skapa trygghet och tillit i alla led och detta formas genom att sätta fokus på ett värdesättande perspektiv. Lärande kommun handlar om ett förhållningssätt, både till sig själv och till andra. Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) ger sin skildring av en lärande organisation, de anser att det är ett samlingsbegrepp som handlar om hur vi tillsammans i en organisation ska organisera våra krafter och lära av de erfarenheter vi har. En lärande organisation kännetecknas av ett ständigt lärande för alla, det handlar om hög grad av ansvar och initiativtagande samt att det skall vara lätt att ta till sig, utveckla och föra kunskap vidare.

[www.lysekil.se](http://www.lysekil.se) (20120304)



## 2.5. Lysekils kommuns mål med medarbetarna

Alla som arbetar inom kommunen skall uppleva arbetsglädje, trivas med sina arbetsuppgifter och känna yrkesstolthet. Genom att visa respekt för varandra, att ta ett aktivt ansvar för utveckling och samverka över förvaltningsgränserna kan vi sätta medborgarnas behov i centrum.

Det som skall känneteckna Lysekils kommuns medarbetare är:

**Delaktighet.** Aktiv medverkan i kommunens verksamheter genom utveckling, genom idéer, påverkan, öppenhet och möjlighet till inflytande.

**Respekt.** Alla människors lika värde. Att lyssna på och bemöta varandra som man själv vill bli bemött. Att se, höra och stödja varandra.

**Ansvar.** Att med lojalitet och engagemang arbeta i riktning mot uppsatta mål och i enlighet med fattade beslut.

## 2.6. Lysekils kommuns mål med ledarskapet

En bra verksamhet förutsätter medarbetare som känner lust, glädje och engagemang för det man gör. En av de viktigaste faktorerna för att åstadkomma ett gott medarbetarskap är kompetenta chefer som utövar ett bra ledarskap i samspel med sina medarbetare. Kommun har en klar ledarskapsprofil och tydligt definierade arbetsuppgifter för sina chefer.

Det som skall känneteckna Lysekils kommuns chefer/ledare är att de skall:

**Leda,** Cheferna/ledarna har en strategisk roll för verksamhetens styrning och ledning. De tydliggör den värdegrund som verksamheten vilar på, tar ansvar för verksamhetens resultat och är tydliga i sin ledarroll.

**Utveckla,** Cheferna/ledarna har en nyckelroll vid förändring och utveckling av verksamheten. De stimulerar till nytänkande och organiserar arbetet så att det finns utrymme för lärande, förändring och utveckling i det dagliga arbetet.

**Stödja och stimulera,** Cheferna/ledarna skapar förutsättningar för sina medarbetare att utföra och stimulera ett effektivt arbete samt utveckla verksamheten genom att kommunicera, motivera, vägleda, stödja och följa upp.

[www.lysekil.se](http://www.lysekil.se) 2012-03-15

## 3. Begreppsdefinition

Nedan presenteras några av de begrepp som är centrala i studien. Forskare och författare har varit till hjälp i beskrivandet av begreppen som stämmer överens med studiens syfte och frågeställning.

**Organisation,** Jacobsen och Thorsvik (2008) definiera organisation enligt följande ”Organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s 13). Socialt i detta sammanhang syftar på att organisationen består av människor som agera tillsammans. Curt Andersson (1997) definiera organisation som en samling människor med olika behov, förväntningar och krav som strävar efter ett gemensamt mål.

**Lärande organisation** kännetecknas som en organisation som ständigt utvecklas och tar till sig nya idéer och utvecklar dem i syfte att lära sig. Det handlar om hög grad av ansvar och initiativtagande samt att det skall vara lätt att ta till sig,

utveckla och föra kunskap vidare. Man kan också säga att den lärande organisationen ständigt diskuterar sitt eget lärande. Med det menas att det är viktigt att fundera över själva lärandet; vad det är, hur det går till och varför man lär sig, att man har ett gemensamt språk för det. Annars menar Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) att det är svårt att tala om en lärande organisation.

**Ledare** är en person i en grupp som vid en viss tidpunkt eller under en viss tidsrymd utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. Ledarskapet sanktioneras underifrån genom det förtroende som medarbetarna ger ledaren och ledaren är beroende av medlemmarna för att nå resultat (Thylefors 1991).

**Chef** är en person som formellt har utsetts att ha en chefsbefattning dvs. organisatorisk underställd personal. Syftet med chefsbefattning är givetvis att chefen skall utöva ledarskap(Thylefors 1991). Chefen blir tilldelad vissa befogenheter och har förväntningar på sig från ledningen att presentera resultat. Till sin hjälp har chefen resurser så som pengar, medarbetare, lokaler, maskiner etc. (Backström, Granberg & Wilhelmson 2008)

**Enhetschef** är en person med verksamhetsansvar och ett ansvar för personalledning. Verksamhetsansvar handlar om att leda och utveckla verksamheten och det innebär även ett budget ansvar. Personalledning innefattar arbete med personalfrågor så som anställningar, rekrytering och planering av scheman för verksamheten. Enhetschefen skall även ansvara för medarbetarsamtal och vägledning för omsorgspersonal i det dagliga arbetet(Törnquist, 2004).

**Medarbetare** och medarbetarskap har ett nära samröre med varandra. Medarbetarskap är ett fenomen av en mer generell avpersonifierad karaktär medans medarbetare sammankopplas med personer.(Kilhammar 2011).

#### 4. Syfte och frågeställning

Syftet med undersökningen är att belysa vilken innebörd medarbetaren (undersköterskor, habiliteringspersonal) ger det nära ledarskapet, som är nuvarande ledarskapsinriktning i organisationen Lysekils kommun. Studien ämnar även undersöka vilka förväntningar medarbetarna har om ett nära ledarskap. Undersökningen belyser även de utvecklings områden som behövs för att det enligt medarbetarna skall vara ett nära ledarskap. För att om möjligt besvara detta syfte ställs följande frågeställningar.

– Vilken innebörd lägger medarbetarna i begreppet nära och vilka förväntningar har dem på det nära ledarskapet som är den nuvarande ledarskapsinriktningen i Lysekils kommun.

– Vilka förbättringsområden anser medarbetarna att det finns ett behov av för att utveckla det nära ledarskapet för enhetscheferna i Lysekils kommun.

Dessa två frågeställningar syftar till att avgränsa syftet. Den första frågeställningen handlar om vilka förväntningar och vilken innebörd medarbetarna lägger i ett nära ledarskap. Frågeställning är en subjektiv beskrivning från medarbetaren och jag kommer inte lägga några värderingar i deras beskrivning av begreppet. Denna del av frågeställningen blir en beskrivande del av medarbetarnas tankar om begreppet och vilka förväntningar de har. Utifrån vad resultatet blir på den första

frågeställningen kommer den att ligga till grund för den andra frågeställningen. Den andra frågeställningen kommer mer generellt handla om vilka förbättringar och utvecklings områden som behövs för att det enligt medarbetarna skall vara ett nära ledarskap.

#### **4.1. Avgränsning**

Avsikten med studien var att belysa begreppet nära ledarskap och vad för innebörd medarbetarna inom socialförvaltningen i Lysekils kommun ger det. För att belysa det som är av betydelse för studien är enligt Bryman (2011) viktigt att avgränsa sig, därför har studien endast belyst nära ledarskapet ur medarbetarens perspektiv. Intervjuerna genomfördes med de medarbetare som har sin enhetschef på enheten samt de medarbetare som har en utlokaliserad enhetschef. Detta gör det extra intressant då jag under min praktikperiod kunde uppfatta att medarbetarna inte alltid reflekterade om det nära ledarskapet var kopplat till om enhetschefen var stationerad i eller utanför enheten. Ytterligare en dimension på studien skulle kunnat vara att intervjua enhetschefernas och få deras tankar och funderingar vad de lägger i ett nära ledarskap, men på grund av tidsbrist har begränsningar gjorts till medarbetarnas perspektiv.

### **5. Tidigare forskning**

I sökandet efter tidigare forskning om det nära ledarskapet upptäcktes att det är ett utforskat ämne. Sökningar gjordes i olika databaser och på bibliotek efter både artiklar, böcker och avhandlingar om nära ledarskap. För att få mer träffar användes även synonymer till det nära ledarskap. En del forskning hittades om verksamhetsnära ledarskap och närvarande ledare. Dessa träffar stämde in på syftet med studien. Nära ledarskap handlar om både ledare och medarbetare, därför har jag valt att titta på forskning om både medarbetare och ledare. Det visade sig att även forskning om medarbetare är ett utforskat ämne som kommer i skymundan av ledarskapet. I sökningarna har både medarbetare och medarbetarskap använts.

Inom ämnet ledarskap fanns det obegränsat med material och på grund av detta fick begränsningar göras till den forskning som var relevant för studien. Studien fokuserar på ledarskap inom kommunal vård och omsorg som är kopplat till enhetschefernas position. Begrepp som använts i mitt sökande är chef och ledare trots att dessa har olika definitioner.

Lysekils kommun ger en beskrivning av sig själv som en lärande kommun, därför har även forskning om detta gjorts. I denna studie har orden kommun och organisation använts synonymt med varandra. Därför är det relevant att titta närmare på forskning om en lärande organisation.

#### **5.1. Forskning om ledarskap**

I *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor* (2005) påtalar John Lawer att den litteratur som handlar om ledarskap präglas av amerikanskt synsätt och typiskt för en ledare var att denne skulle vara en vit man med militär bakgrund. Lawer (2005) anser att utvecklingen har gått fram med storm steg och ovanstående egenskaper inte alls är i fokus i dagens samhälle. Det finns ingen entydig definition av begreppet och Lawer(2005) anser att det är praktisk omöjligt

och en anledning till det är att det kan hindra nya idéer och intressanta sätt att tänka.

Thylefors(2004) ger en förklaring hur det är att vara chef inom människovårdande organisationer. Hon skriver att det handlar om styrning, makt, olika roller, stil, kvinnligt och manligt etc. Vidare påtalar Thylefors(2004) att forskning har visat att ett bra ledarskap handlar om samspel mellan personlighet och situation.

Törnqvist skriver i sin doktorsavhandling från 2004 att det inte var ovanligt att en enhetschef hade runt 80 -100 medarbetare att ansvara för på de särskilda boendena. Denna statistik hade hämtades från socialstyrelsen år 2002. Efter ytterligare forskning på området kunde jag från socialstyrelsen (2008) hitta en siffra att i en mediankommun har varje enhetschef i genomsnitt 22 medarbetare att ansvara för(www.socialstyrelsen.se).

Bergman (2009) skriver i sin forskningsrapport att enhetschefernas arbetsuppgifter framförallt handlar om två områden, verksamhetsansvar och personalansvar. Verksamhetsansvaret handlar om att verksamheten följer de uppsatta målen och verksamhetsutveckling. Personalansvaret handlar mer om handläggning av personalfrågor, vilket bl.a. innefattar utbildning, anställningar, handledning, arbetsmiljö, utvecklingssamtal.

Wolvén(2000) anser att ledarskapsområdet tillhör de mest genomforskade ämnet. Trots detta finns det inga entydiga slutsatser om vilka personer som är lämpliga som ledare eller hur ledarskapet skall bedrivas. Wolvén(2000) påtalar att det under de senaste decennierna har skett ett trendsifte inom ledarskap där man gått från att rent teoretiskt och formell hävda att personalen är organisationens viktigaste resurs till att försöka omsätta detta motto i konkret handling. Han menar på att det mer och mer har blivit ett paradigmsifte där vi börjar förstå att mänskliga resurser i organisationer kräver humanistiskt inriktade ledare som visar ödmjukhet, prestigelöshet och respekt för sin personal. Ledarskapet skall vara inriktat på att på att utveckla de mänskliga resurserna i organisationen. Det krävs då att ledaren har en hög grad av social kompetens som empati, lyhördhet, en kommunikativ talang samt en förmåga att inspirera sin personal.

## **5.2. Forskning om nära, närvarande och verksamhetsnära ledarskap.**

Tengblad (2002) genomförde en fallstudie på en medelstor kommun där han ville studera hur medarbetare och chefer inom omsorgen hanterade relationen dem emellan. En aspekt som framkom i studien var skillnaden på de chefer som hade sitt kontor i kommunhuset och de som var utlokaliserade på andra ställen. De som hade sitt kontor i kommunhuset var mer specialiserade mot organisation och budget och uttryckte sig mer i abstrakta och generella termer. De utlokaliserade cheferna uppskattade däremot värdet av att vara nära den operativa verksamheten. De var mer inriktade på den praktiska frågeställningen och fokuserade mer på att få en sammanhållning på personalen så att alla strävade åt samma håll.

Tengblad(2002) beskriver att de utlokaliserade cheferna lättare kan uppfylla personalens behov då de finns fysiskt närvarande. Vidare påtalar han att det får medarbetarna att känna att chefen lättare kan se det arbete som utförs och kan på så sätt bli mer bekräftade. Medarbetarna upplever att det betyder mycket för dem att inte bara träffa chefen på möten, så som arbetsplatsträffar och

utvecklingssamtal utan de vill ha mer daglig kontakt . Den summering som Tengblad gjorde i sin fallstudie var att de medarbetare som hade chefen i kommunhuset inte var lika nöjda som de som hade sin i verksamheten.

I tidskriften äldreomsorg (nr 15/1 2012) har Monica Berglund intervjuats och hon är direktör för tre stiftelser i Göteborg och hon fick pris som årets omvårdnadsledare 2011. Hon har varit verksam chef i 26 år och upplever en förändring inom ledarskapet. Tidigare var ledarskapet mer centralt styrt och det var näst intill inget administrativt arbete. Numera upplever hon att många chefer inom omsorgen skärmar av sig från verksamheten och inte deltar i de operativa frågorna. För henne är det viktigt att vara nära och väl förankrad i verksamheten som skall ledas, hon anser att ledaren har svårt att fånga upp de problem som personalen brottas med om hon inte är närvarande. Vidare säger hon även att det är svårare att fånga upp de idéer som personalen har om förändringsarbete om ledaren inte är i verksamheten, samtidigt ser ledaren medarbetarnas bemötande och kan på så sätt se vad som fungerar eller inte fungerar i arbetet.

Roos och Andersson (2012) ingår i ett forskningsprojekt kring villkoren för chefer i den offentliga sektorn. De har skickat ut en enkät till förvaltningens alla chefer om deras arbetssituation och som svarat att de i många fall tar över medarbetarnas arbetsuppgifter. Författarna har i sitt forskningsprojekt gjort bedömningen att de kan se ett stort engagemang hos cheferna men att de avlastar sina medarbetare i större utsträckning än andra chefer inom andra verksamheter. En av faktorerna till att många chefer går in och jobbar operativt är att det ibland är bristande personalresurser, det har visat sig att det även handlar om att de vill ha kvar sitt yrkeskunnande. Roos (2012) hävdar att det måste finnas en balansgång mellan det operativa arbetet och ledarskapet. Hon ställer sig frågan. Vad är det våra medarbetare behöver? Är det chef som jobbar operativt eller är den en som lägger ner mer tid på ledarskapet (Akademikern nr2 2012 sid 39).

Westlund Peter (2005) har arbetat med projektet ” *Verksamhetsnära ledarskap i äldre och handikapp omsorgen*”, detta projekt genomfördes på uppdrag av Fokus FoU- råd. En av de frågeställningar som han utgick ifrån var att, vad karakteriserar ett verksamhetsnära ledarskap? Genom forskning har han kommit fram till att det är svårt att få en enhetlig bild av verksamhetsnära ledarskap. Ord som var vanligt förekommande var fysiskt närvarande, synlighet, tillgänglig och nåbarhet och täta besök i verksamheten. Ovanstående påstående kom från medarbetarna medans enhetschefernas perspektiv handlar mer om att vara förtrogen med verksamheten och att man känner en trygghet med varandra. Westlund(2005) summerade att det flesta medarbetare i första hand tänkte på fysik närvaro när det gäller verksamhetsnära ledarskap, att vara tillgänglig och finnas på plats. Det fanns en önskan från medarbetarna att enhetscheferna skall sitta i huset med öppen dörr och att möta medarbetarna en liten stund per dag. Enligt Westlund (2005) var nåbarhet en ytterligare faktor som medarbetarna ansåg var av största vikt, att finnas tillgänglig på telefon. Enhetschefer däremot betonade att man inte behövde vara delaktiga i det dagliga arbetet för att få förståelse utan att det bygger istället på att ha en väl fungerande kommunikation med sina medarbetare. Många enhetschefer ansåg istället att det var viktigt att sitta tillsammans med andra enhetschefer för att kunna ge och ta emot kollegialt stöd.

### 5.3. Forskning om medarbetare

Medarbetarskap är ett svenskt begrepp och det är svårt att finna en motsvarighet i t.ex. engelskan. Engelskan använder empowerment, som framförallt är kopplat till administration i syfte att öka medarbetarnas handlingsutrymme. Tengblad (2002) presenterar en annan benämning inom engelskan som är followership vilket betyder *anhängare*. Detta begrepp fokuseras på ledarskap, inte hur de ledda förhåller sig till ledarna. I den brittiska artikeln, British Educational Leadership, Management & Administration Society gör professorn Angela Thody(2000) en skildring av begreppet followership. Hon skriver att det är lite forskning om hur man skall bete sig som ”anhängare”. Thody (2000) uppmärksammar att i en organisations framgång bidrar ledarna med 20 procent medans ”anhängarna” bidrar med resterande 80 procent. Med denna siffra som underlag anser hon att det är viktigt att studera ”anhängarna” då de är en av anledningarna till en lyckad framgång. I många studier påtalts det att ledarna inte klarar sig utan sina ”anhängare”, men forskning om hur en bra anhängare skall vara finns det lite av. En viktig del som hon tar upp i sin studie är att en ”anhängare” bör följa en ledare i dennes vardag och vice versa för att få en inblick i varandras vardag och arbetssituation.

Ansvarstagandet och förmågan att arbeta självständigt är en del av medarbetarskapet enligt Tengblad (2003). Vidare påtalar han att det goda medarbetarskapet kännetecknas av att medarbetaren finner balans mellan att vara lojal mot sin arbetsgivare och mot sina arbetskamrater, och det handlar även om att vara lojal mot sig själv. Ett medarbetarskap utvecklas genom medarbetaren själv men det påverkas även av chefen. En viktig faktor är att chefsrollen nedtonas och att medarbetaren synliggörs. Ett annat problem som har uppdagats inom medarbetarskapet är den bristande öppenhet, vilket betyder att en grupp eller yrkeskategori sluter sig intern och bygger upp en vi och de attityder, där problem i organisationen förklaras med att ”de andra” inte sköter sitt jobb . Vidare påtalar Tengblad att detta problem ofta är relaterat till medarbetarnas oförmåga att ge och ta emot feedback på ett konstruktivt sätt, något som tidigare enbart var chefernas ansvar(Tengblad 2003).

Hällsten och Tengblad (2002) har gjort studier om medarbetare och personalansvar. De framkommer enligt studien att vi blir allt mer medvetna om den betydelse som medarbetarnas ansvarstagande och inställning till sitt arbete utgör i sammanhanget. Författarna hävdar att personalansvar och medarbetarskap alltid skall studeras i relation till varandra, de utövas alltid i ett samspel.

Larsson och Persson(2002) har gjort en studie om ett decentraliserat personalarbete. Ur ett medarbetarperspektiv belyste de att cheferna ansåg att medarbetarna har ett eget ansvar för sin arbetssituation och dessa krav har på senare tid ökat. De påtalar även att medarbetarna själva är ansvariga för sin kompetensutveckling och trivseln på arbetsplatsen. Vidare att cheferna ställer högre krav på medarbetarnas kompetens och deras flexibilitet att hantera flera olika arbetsuppgifter. Hällsten (2002) gjorde en liknande studie på ett konstruktionsföretag där det framkom att medarbetarna själva hade ett egenansvar både för sig själv men även för sina arbetskamrater. Detta genererar i att cheferna anser att det ligger ett stort egenansvar på den enskilde medarbetaren. Hällsten kunde i sin studie se att problem som var organisatoriska istället framställdes som



individuella. Cheferna kunde på så sätt utnyttja situationen så att medarbetarna själva får ta ansvar för sitt agerande.

Blomqvist och Röding (2010) beskriver i sin bok att den snabba förändringstakten som är i samhället gör att det ställs högre krav på ledarskapet vilket genererar i att efterfrågan på medarbetare som tar ett större ansvar för helheten ökar. De menar att en medarbetare som har förmågan att ta ett stort ansvar för sin egen utveckling och har ett engagemang samt god samarbets och initiativ förmåga är egenskaper som uppskattas. För att medarbetarna skall uppleva att de har en hög motivation till sitt arbete anser de att upplevelsen av att ha betydelse på arbetsplatsen är en viktig faktor. En annan faktor som ökar motivationen är om de själv anser att det har intressanta arbetsuppgifter. Författarna Blomqvist och Röding(2010) tror att det kommer ske en fokusering på att utveckla medarbetarskapet, men de anser att det bör gå parallellt med att organisation och ledning ser värdet av en bemanning som är hållbar. Mizirahi (2002) anser om medarbetarna har en hög delaktighet leder det till att organisationen blir effektivare och utvecklas och det har framkommit att medarbetare som får vara delaktiga upplever en högre tillfredsställelse. Hodson (2002) har gjort en studie om ökad delaktighet för medarbetarna och hur det påverkar organisationen. Det framkom att det inte är säkert att organisationen blir effektivare med ökat inflytande men han hävdar dock att medarbetarna upplever en högre meningsfullhet vilket leder till att det blir minskade konflikter på arbetsplatsen .

#### **5.4. Forskning om lärande organisation**

Det är framförallt tre teorier som är centrala i litteraturen som beskriver en lärande organisation. Jacobsen och Thornsvik(2010) skildrar dessa tre teorier, den första är kunskapsproducerande system. Det handlar framförallt om hur organisationer kan skapa och utnyttja information genom att etablera speciella arenor som gynnar socialt samspel. På denna arena skall det ske kunskapsöverföring från alla nivåer i organisationen. Här kan mellanchefer ha en central roll genom att koppla samman organisationens mål och visioner med de åsikter som medarbetare på golvet har. Den andra teorin har intagit en central förklaringsvariabel i teorier hur organisationer lär, den kallas för absorbtiv kapacitet. Det handlar om organisationens förmåga att se vilken relevans och vilket värde ny information kan ha för verksamheten. För att kunna tillgodose allas behov i organisationen är det viktigt att titta på hur information bearbetas och analyseras. Huvudpoängen i absorbtiv kapacitet är att den är kumulativ, vilket betyder att den byggs upp successivt. Författarna hävdar att en organisation som investerar i kunskapsmångfald i framtiden blir ännu bättre på att tillägna sig och utnyttja ny kunskap. Senge (2006) vill framhålla en faktor som han anser är viktigare än de andra och det är att det finns ett systemtänkande i organisationen. Motiveringen till detta är att han anser att ett systemtänkande integrerar alla förhållanden i en organisation vilket leder till en gemensam helhet, samtidigt som det belyser hur de olika förhållandena är ömsesidigt relaterade till varandra. Vidare anser han att det är först när den enskilde medarbetaren förstår helheten och sambandet mellan allt som pågår i organisationen, det är då som denne kan anpassa sitt arbete och lärande till organisationens mål och förväntningar.

#### **5.5. Sammanfattning av tidigare forskning.**

*Sammanfattning av det nära ledarskapet sett ur ett medarbetarperspektiv:*

Inledningsvis i detta avsnitt framkom det att forskning om det nära ledarskapet var

ett relativt outforskat ämne. Jag fick använda mig av synonymer såsom verksamhetsnära ledarskap och närvarande ledarskap. Det har visat sig att det är svårt att hitta en entydig bild av ett nära ledarskap, men ord och handlingar som ofta ses som önskvärd från medarbetarna är fysiskt närvarande, synlighet, tillgänglig, nåbar och täta besök i verksamheten. En summering av den forskning som har gjorts visar att medarbetare tänker att ett nära ledarskap i första hand handlar om fysisk närvaro, att vara tillgänglig och finnas på plats. Det har även visat enligt forskning att medarbetarna hade uppskattat om ledaren någon gång med i det dagliga arbetet.

*Sammanfattning om medarbetare, ledare och organisation:*

Tengbald och Hällsten (2002) har gjort mycket forskning om medarbetare och medarbetarskap och summerar att det ofta är chefer och ledare som definierar vad ett väl fungerande medarbetarskap skall innehålla, utan att medarbetarna själva får vara med i diskussionen. Författarna anser att begreppet förtjänar att studeras ur medarbetarnas perspektiv så att det blir en rättvis definition som stämmer överens med allas förväntningar, både på ledarskapsnivå, medarbetarnivå men även på organisatoriskt nivå. Det framkommer enligt forskning att vi blir mer och mer medvetna om att medarbetarnas ansvarstagande och inställning till sitt arbete. Forskare menar att en medarbetare som har förmågan att ta ett stort ansvar för sin egen utveckling och har ett engagemang är egenskaper som uppskattas. Detta kräver att det finns en ledare som litar på och uppskattar sina medarbetare. Senge (2006) betonar vikten av ett helhetstänk, från medarbetare till ledare och organisation, att det är först när den enskilde medarbetaren förstår helheten och sambandet mellan allt som pågår i organisationen, det är då som denne kan anpassa sitt arbete och lärande till organisationens mål och förväntningar.

## 6. Teorier

### 6.1. KASAM och Salutogent ledarskap

Vi lever i ett samhälle som ständigt är i förändring vilket medför att organisationer förändras. Hansson (2010) menar att detta gör att det ställs mer krav på både ledarfunktioner och medarbetare. Det finns dock många medarbetare som anser att det är oerhört frustrerande att organisationen hela tiden förändras, medarbetare kan uppleva en osäkerhet och en känsla av förvirring. Det går inte att ha några standardlösningar utan det blir nya lösningar beroende på hur organisationen i dagsläget ser ut. I och med den förändringsprocess som är i dagens samhälle ställs det ofta höga krav på ledaren. Det gäller att ledaren är trygg i sin roll och har en god känsla av sammanhang. Ledaren bör ha

1. Vilja att leda
2. Kunskap och förståelse för vad ledarskap går ut på
3. Förmåga och mod att leda

Nedan kommer en beskrivning av det salutogena ledarskapets ursprung.

Salutogenes betyder hälsans ursprung och härrör från grekiskans *salus* (hälsa) och *genesis* (ursprung). Detta synsätt utvecklades av Aaron Antonovsky (1923-1994) som var professor i medicinsk sociologi vid Ben Gurion University i Israel. Antonovsky började 1970 studera hur kvinnor från olika etniska grupper



anpassade sig till klimakteriet och fann i den studien att judiska kvinnor som mot alla odds hade överlevt koncentrationslägren lyckats bevara sin hälsa trots allt. De fynden som Antonovsky (1991) gjorde resulterade i att han undrade varför vissa människor blir och förblir friska trots de stora påfrestningar som de utsattes för. Han härrör dessa påståenden till ett salutogent synsätt.

Antonovsky(1991) hävdar att en person aldrig är helt sjuk eller frisk utan att vi hela tiden rör oss mellan de två polerna, frisk eller sjuk. Han menar att det är graden av KASAM som ligger till grund för var vi befinner oss mellan dessa poler. KASAM har tre genomgripande komponenter

**Begriplighet**, innebär att det som händer i livet går att förklara och förstå, det handlar om individens kognitiva och intellektuella förmåga.

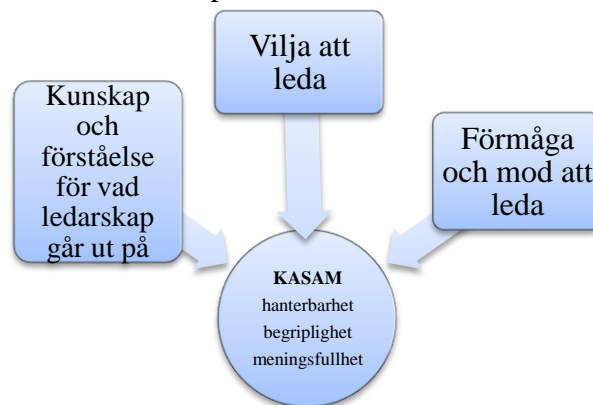
**Hanterbarhet**, innebär att individen själv och med stöd av andra har möjlighet att påverka sin situation, det handlar om praktiska och instrumentella förutsättningarna

**Meningsfullhet**, innebär att individen upplever sin tillvaro som meningsfull vilket handlar om individens känslomässiga och affektiva upplevelser.

Antonovsky (1991) menar att dessa tre komponenter samverkar och påverkar varandra och att alla dessa är nödvändiga.

### Salutogent ledarskap

Det salutogena ledarskapsprinciperna inbegriper KASAM begreppet. Det syftar till att öka medarbetarnas välbefinnande, kompetens och motivation. Genom att arbeta utifrån KASAM-teorin så påverkar vi medarbetarnas känsla av



sammanhang.

Hansson (2010) beskriver ovanstående schema enligt följande.

**Viljan att leda** är en förutsättning för ett väl fungerande ledarskap, det handlar om att vara intresserad och nyfiken på människor. Ledarskapet är många gånger en krävande utmaning och kan i många situationer vara ett ensamt jobb, Hansson(2010) tycker att det handlar om att ledaren bör ha stort ansvarstagande. Ledaren har tillsammans med stöd av andra möjlighet att påverka hur situationen eller förhållandet kommer att bli, till dessa påståenden härrör Hansson(2010) sig av KASAM's hanterbarhet.

**Kunskap och förståelse om vad ledarskapet går ut på** handlar det inte bara om ledarens kunskap om sig själv och sin egen situation utan om gruppen som helhet. Det krävs att ledare har kunskap om hur människan fungerar och samspelet

mellan människor och verksamhet. Till variabeln kunskap och förståelse kopplar Hansson(2010) begreppet begriplighet, han hävdar att det är en viktig faktor för att ledaren skall uppleva en känsla av sammanhang. I praktiken är detta en grund för att kunna fatta beslut och agera på ett förnuftigt och klokt sätt.

Ledarskap är en utmaning som kräver **mod och att våga leda**. Hansson (2010) beskriver att rädsla är en allt för vanlig drivkraft inom ledarskapet. Rädsla gör att avståndet ökar mellan människor, ofta handlar rädsla om en osäkerhet om vad som är rätt eller fel och om man duger eller hur andra personer uppfattar en. En viktig faktor för att ledarskap skall fungera är att det grundar sig på tillit, och tillit skapas i samspel med andra människor i den gemensamma kontexten. För känslan av meningsfullhet skall infinna sig hos individerna är känslan av tillit en viktig faktor.

Salutogent ledarskap handlar om att fokus skall ligga på människans upplevelse av sammanhang, snarare än på de befintliga strukturerna. Det handlar om att stärka och värna om de förmågor som medarbetarna har och se över möjligheterna till att uppnå en hälsosam framgång. Inom ett salutogent ledarskap utgår man från att svaret finns hos människan själv. De faktorer som är intressant att studera är de faktorer som ser till att vi lyckas och förståelsen för varför, inte på de brister som finns. När man börjar förstå varför det fungerar blir det sedan lättare att se nya möjligheter till utveckling och förbättring.

## 6.2. Systemteori

Systemteorins huvudintresse är att undersöka relationerna mellan delar och helhet. Grundtanken inom systemteorierna är att allt är uppbyggd av system, och definitionen på ett system finns i många olika beskrivningar (Svedberg 2003). Schjödts och Egelands (1989) definierar system enligt följande ”Ett system är en uppsättning komponenter (objekt) och mellan deras egenskaper” (Schjödts & Egeland 1989 sid, 47). Författarnas menar att det underförstått är helheten som skall studeras, och helheten måste förstås som delar i interaktion med varandra. Vidare påtalar Schjödts och Egeland(1989) att ett systemteoretiskt tankesätt koncentrerar sig på hur de olika delarna samverkar, de spelar ingen roll om det är mellan människor eller om det är mellan social system utan helheten skall förstås utifrån de olika delarnas interaktion mellan varandra. Varje system består av subsystem, och det primära är att inte varje enhet i sig utgörs som en isolerad enhet utan att varje system är en del av helheten (Schjödts & Egeland 1989).

För att kunna förklara varför vissa händelseförlopp utvecklar sig mellan människor, mellan individer i grupp och mellan olika grupper i en organisation anser Svedberg(2003) att systemteori kan användas. Han menar att man skall studera relationerna och samspelet mellan systemen, han anser handlingar skall ses i sitt sammanhang och i sin helhet och varje handling i sig påverkar de övriga systemen. Svedberg(2003) är tydlig i sin beskrivning av systemteori att det viktiga är att se delarna utifrån ett helhetsperspektiv. Inom systemteori vill man identifiera systemen och se om dessa är i balans (Svedberg 2003). Ett exempel kan vara att en personal vill åstadkomma en förändring i det dagliga arbetet, och i med denna förändring kommer personen i fråga att märka att det sker någon form av känsloreaktion i gruppen som antingen motarbetar eller arbetar för denna förändring. Inom gruppen finns det någon som ”gasar” när förändringar skall ske medans att någon annan istället bromsar. Det finns inget som säger att det ena skall utesluta det andra utan syftet är att uppnå en balans. Ovanstående skildring

kan förklaras som balans i ett system. Repstad (2004) hävdar att inom systemteori skall fokus ligga på relationen mellan personer och enheter och hur dessa påverkar varandra. Vidare påtalar han att en individ aldrig ensam är bärare av ett problem utan alla de individer som är runt den berörda individen är på olika sätt inblandad (Repstad 2004). Öqvist (2008) har gjort en skildring av systemteori inom bl.a. skolans värld där han menar på att alla professioner inom skolan är viktiga system, och inget system utesluter det andra. Det handlar om lärare, rektorer, kuratorer, sjuksköterskor och specialpedagoger etc. Skolans värld kan likställas med hur det fungerar inom kommunal äldreomsorg där alla system är beroende av varandra.

Öqvist (2008) återger för två olika typer av ledare. Han redogör för ett rationellt ledarskap där fokus är att det finns en färdig plan som ledaren själv bestämmer över och gör det med sina egna idéer. Denna typ av ledarskap skapar litet inflytande för medarbetarna och de får ingen känsla av delaktighet inom den egna organisationen. Skulle ledaren istället haft ett systemteoretiskt tänk hade ledaren tillsammans med sina medarbetare diskuterat och kommit fram till bra lösningar som hade gynnat alla delar inom organisationen (Öqvist 2008).

### 6.3. Situationsanpassat ledarskap

För att kunna leda en grupp krävs det att ledare har en stor skicklighet som kräver olika förmågor vid olika situationer och dessa påverkas av en rad olika faktorer. Svedberg (2003) anser att det inte finns en ledarskapstil som är optimal i alla situationer utan att ledaren skall kunna anpassa sig efter den situation som råder på arbetsplatsen vid just det tillfället. Vilka förutsättningar som finns på arbetsplatsen bör ledaren ta i beaktande i sitt ledarskap. Westlund (2005) menar att vid ett situationsanpassat ledarskap skall ledaren ta hänsyn till medarbetaren och gruppens utvecklingsbehov. Vilket behov av ledarskap som gruppen har kan se olika ut mellan olika enheter och organisationer. Faktorer som påverkar detta är hur strukturerna är uppbyggda samt i vilken utvecklingsfas som medarbetare och grupp befinner sig i. Vidare påtalar Westlund (2005) att det är viktigt att chefen kan byta och kombinera olika perspektiv inom ledarskap och organisation för att kunna arbeta situationsanpassat. Larsson (2008) beskriver situationsanpassat ledarskap genom att påtala att det krävs av ledaren att denne har stor erfarenhet och en kunskapsbas att vila sig på och att flexibilitet är en egenskap som behövs. Han anser även att ett ledarskap inte bara handlar om en personlig egenskap utan att det är något som framkommer i interaktionen med andra människor i organisatoriska sammanhang. Sett ur ett ledarskapsperspektiv ställer ett situationsanpassat ledarskap stora krav på att ledaren har förmågan att kunna anpassa sig till både medarbetare och organisationen.

Under årens lopp har det gjorts flera analysmodeller av ett situationsanpassat ledarskapet och en vanligt förekommande analysmodell är den modell som Ken Blanchards och Paul Hersey gjort. De vill framhäva att det finns olika faktorer som påverkar ledarskapet och det mest centrala är medarbetarens motivation. De handlar om medarbetarnas förmåga att ta ett ansvar för sitt arbete där deras vilja påverkar graden av ansvarskänsla. Ett situationsanpassat ledarskap i deras bemärkelse utgår ifrån medarbetarnas beredskap. Utifrån den grad av beredskap som finns hos medarbetarna skall ledaren kunna anpassa sitt ledarskap efter detta. Svedberg (2003) beskriver Blanchards och Hersey två nyckelbegrepp som låg till grund för deras modell av situationsanpassat ledarskap. Det första begreppet är styrning och handlar om ett uppgiftsinriktat ledarskap, det andra nyckelbegreppet

är stöd eller omtänksamhet som är synonymt med relationsinriktat ledarskap(Svedberg 2003).

Enligt Thylefors (2007) är det olika faktorer som påverkar vilken grad av beredskap som medarbetaren har och det kan handla om vilken förmåga av ansvarstagande medarbetaren har samt vilken utbildning och tidigare erfarenhet. Vidare anser Thylefors (2007) att gruppens mognad styrs av hur hög motivation medarbetarna har för att nå framgång. Om gruppen har medarbetare som känner sig osäkra, okunniga och ovilliga krävs det en högre grad av styrning och en tydlighet som skapar en trygghet inom gruppen. Har gruppen en hög grad av kompetens och mycket vilja och stor förmåga krävs en mindre grad av styrning.

Larsson (2008) anser att ledaren måste se till att arbetsgruppen har de förutsättningar som krävs för att utvecklas i sitt arbete. En viktig faktor som ledaren skall ha för att klara av ett situationsanpassat ledarskap är att kunna bedöma vad specifika situationer kräver och för att kunna klara av detta fordras det att ledaren är lyhörd och har förmågan att tolka på vilken nivå medarbetarna och gruppen befinner sig. Detta är en viktig faktor för att kunna driva gruppen framåt för att de så småningom skall bli ett mer självständigt team (Larsson 2008).

#### 6.4. Diskussion och sammanfattning av teorier

Valet av dessa teorier grundar sig på att de fångar upp alla delar i studien.

**Systemteoretiskt** perspektiv belyser helheten, där alla delar i systemet är beroende av varandra. Systemen i studien är organisationen, ledarna och medarbetarna och det viktiga är att studera relationen och samspelet mellan dessa. Svedberg (2003) anser att alla handlingar skall ses i sitt sammanhang och i sin helhet där varje handling i sig påverkar de övriga systemen. Valet av systemteori är för att få en övergripande överblick hur systemen påverkar och påverkas av varandra.

**Situationsanpassat ledarskap** handlar om att ledaren skall anpassa sig utifrån den unika situation som finns på varje enhet. Ledaren bör ta hänsyn till vilka förutsättningar som finns på enheten och vilka förmågor och kunskaper som finns inom gruppen och den enskilde medarbetaren. Westlund (2005) menar att ledaren skall kunna ha förmågan att känna av gruppen eller medarbetarens utvecklingsbehov och utifrån det skall ledaren kunna stimulera och utveckla gruppen. Denna teori passar väl in med tanke på att de flesta av enhetschefer ansvarar för fler än en enhet och Westlund(2005) menar att ingen grupp är den andra lik och med tanke på det passar ett situationsanpassat ledarskap väl in.

**Salutogent ledarskap** handlar i första hand om att belysa vad det är som fungerar och att ledaren har ett intresse av att förstå varför händelser eller varför situationer blir som det blir. Hansson (2010) menar om det finns en medvetenhet om vad som fungerar blir det lättare framöver att se nya möjligheter till utveckling och förbättring.

## 7. Metoder

### 7.1. Val av metod

Holme och Solvang (1997) anser att metod är ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Jag har valt att använda en kvalitativ undersökning för att ta del av andra människors erfarenheter, tankar, behov och önskemål.

Forskningsintervju beskriver specifika situationer och handlingsförlopp ur den intervjuades värld och strävan är att samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt (Kvale & Brinkman 2009). Då studien är ute efter medarbetarnas subjektiva tankar och förväntningar är en kvalitativ metod att föredra framför en kvantitativ.

### 7.2 Vetenskaplig inriktning

I denna studie används en hermeneutisk ansats, det är genom tolkning som förståelse skapas. Ordet hermeneutik kommer ifrån grekiskan och betyder tolkning av budskap ([www.ne.se](http://www.ne.se) 2012-03-12). Thomassen (2007) menar att för att få en ändamålsenlig förklaring av en handling förutsätter det att vi sätter oss in i den andres uppfattning av situationen och verklighet och utifrån det kan vi göra tolkningar. Hermeneutik kan uttryckas som tolkningslära, sanningen är inget absolut utan kan variera från tolkning till tolkning. Varje tolkning är unik utifrån den som tolkar och det som tolkas och beror på vilken kontext man befinner sig i (Thomassen 2007).

### 7.3. Abduktiv ansats.

Ansatsen i uppsats är abduktiv, vilket innebär att det är en kombination mellan induktiv och deduktiv metod. I användandet av en induktiv metod görs val av teori gjorts utifrån den empiri som framkommit. Redan innan intervjuerna genomfördes hade ett val av teori gjorts och det fanns en förhoppning att valet skulle passa studien. Resterande teorival gjorde utifrån den insamlade empirin. En deduktiv ansats innebär att ämnesval och syftes formulering grundar sig på förförståelse och tidigare forskning. På grund av att det fanns en stor förförståelse inom ämnet anses uppsatsen även använda en deduktiv ansats. Tillsammans har dessa två ansatser medfört att teori och resultat har fått påverka och spegla varandra i det avseendet att det teoretiska perspektivet och att den tidigare forskning har synliggjort en del av de underliggande teman som framkommer i resultatet. De växelvisa samspel mellan induktivt och deduktivt har resulterat i en abduktiv forskningsansats (Thomassen 2007).

### 7.4 . Sökning av information, tidigare forskning, litteratur.

Litteratursökningen till uppsatsen började med en allmän sökning på databasen GUNDA, på Göteborgs universitets bibliotek. Sökord som användes var verksamhetsnära ledarskap, nära ledarskap, närvarande ledarskap, medarbetare, enhetschef och organisation. Dessa sökord resulterade i en rad böcker, rapporter och avhandlingar som var relaterade till ovanstående sökord. För att få information om Lysekils kommun användes kommunens hemsida samt direkt kontakt med specifika tjänstemän som har information om ämnet. För att finna information om tidigare forskning inom området har funktionen summon supersök på Göteborgs universitetsbibliotek nyttjas. Summon supersök söker i databaser, tidskrifter, LIBRIS och Gunda, sökorden har varit lärande organisation, verksamhetsnära ledarskap, nära ledarskap, närvarande ledarskap, medarbetare,

chef och ledare. I sökandet i de internationella databaserna blev det en utmaning. Studien har valt att fokusera på medarbetarnas perspektiv och medarbetare är ett svenskt ord, det var svårt att hitta lämpliga synonymer inom engelskan. Fraser som användes var empowerment, followership och employeeship. Alla dessa tre begreppen har ingen entydig översättning till medarbetare eller medarbetarskap men dessa användes i kombination med leader och leadership. Det fanns inte heller någon större internationell forskning om nära ledarskap som var relevant för studien och gav inget resultat som stämde in på syftet med studien.

Inom ämnet ledarskap har det bedrivits omfattande forskning och där fick en begränsning göras i sökningen. Sökningen kopplades till begreppen verksamhetsnära ledarskap, nära ledarskap, närvarande ledarskap, och medarbetare. Tidigare genomförda c-uppsatser har även använts för att komma vidare i granskningen av forskningsfält och i sökandet av litteratur. En uppsats som var relevant till denna studie hittades och som använde sig av begreppet nära ledarskap. Det var en studie inom kommunal verksamhet men tillskillnad från min studie har författarna belyst det ur enhetschefernas perspektiv.

### 7.5. Urval

För att hitta informanter skickade jag först ut ett mejl till avdelningschefen som är verksamhetschef inom vård och omsorg samt LSS/ psykiatri. Syftet med undersökningen redovisades och en förfrågan gjordes om det var möjligt att kunna genomföra studien på medarbetarna inom vård och omsorg samt LSS/ psykiatri. Det blev ett positivt gehör från avdelningschefen som ansåg att det var en unik möjlighet för medarbetarna att tänka till kring ledarskapet, hon ansåg att bara personalen får reflektera över ledarskapet, så sker en utveckling. Hon mejlade vidare till sina enhetschefer så att de i sin tur skulle informera sin personal och ge ut de brev som jag skrivit till alla medarbetare. Jag hade ett intresse av att få ett så brett urval som möjligt, både från de medarbetare som har en enhetschef som sitter i verksamheten och även de som är utlokaliserade. Bryman (2011) använder sig av begreppet population, han beskriver det som en samling enhet som man gör sitt urval ifrån. Jag har använt mig av Lysekils kommuns undersköterskor/mentalskötare som population.

För att medverka i intervjuerna skall medarbetarna haft en anställning på sin enhet i 2 år . Skälet till detta är att informanterna skall ha haft tid och möjlighet att bekanta sig med sin chef och tänka på hur ledarskapet fungerar på enheten. Jag använde mig till en början av ett bekvämlighetsurval. De som hade ett intresse av att delta kunde ta kontakt med mig via de uppgifter som jag lämnat på informationspappret. Dessvärre var det bara två informanter som visade intresse via mejl så att jag var tvungen att använda mig av ett strategiskt urval, jag fick själv söka upp informanter. Vid ett strategiskt urval strävar man efter så stor bredd som möjligt i undersökningen, samt upptäcka fler kvaliteter som leder till en större förståelse för skeenden och problem(Bryman (2011) . Jag anser att jag fått en stor bredd på mitt urval efter det att jag använt mig av både ett strategiskt och ett bekvämlighetsurval. I min studie har informanter delaktigt som har sin chef på enheten och de som har en utlokaliserad chef.

#### 7.6.1. Intervju

En intervjusituation är en dialog eller ett samtal som upphör att existera när intervjun är slut, så skriver Dalen (2007). Lantz (1993) menar att en intervju kan



beskrivas som en situation av samspel mellan två personer med icke jämställda roller. En viktig faktor är att tänka på är att intervjusituationerna inte kan likställas med ett vanligt samtal utan att det handlar om att forskaren har ett intresse av informanternas tankar och uppfattningar. Kvale(2009) lyfter fram att intervjumetoden kan ha olika syften. Ett av syftena med intervjun skall vara att samla in information där intervjuaren har en avsikt eller ett syfte med utfrågningen och denna studie bygger på intervjuer utifrån studiens syfte och frågeställning. Kvale och Brinkman (2009) påtalar att en intervjusituation är krävande för både forskaren och den som blir utfrågad. Forskaren måste ha en stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation vilket jag har försökt att tänka på detta under hela intervjun.

### 7.6.2. Intervjuguide

Intervjuguiden skapades inte förrän relevant litteratur om ämnet hade lästs och den tidigare forskningen skrivits. Svenning (2003) uttalar att det är till fördel om man i början av studien ägnar mycket tid åt litteraturstudier, detta för att komma in i forskningsområdet och kunna precisera sig på ett begripligt sätt. Det underlättar även inför intervjuerna om man är väl inläst på det området som skall undersökas. Frågorna ska syfta till att ge nödvändig bakgrundsinformation, vara relaterade till undersökningens syfte och frågeställningar. I intervjuguiden användes relevanta som skulle ge svar på studiens frågeställning. Lantz (1993) påtalar att det är viktigt att gå igenom ramförhållande innan intervjun genomförs, vilka förutsättningar som informanten har. Ramförhållanden är bra att göra för att avdramatisera situationen och inge ett förtroende mellan respektive part. Intervjun började med faktainriktade frågor så som antal år i yrket, bakgrund kön och ålder. Detta var en bra start för att bygga upp en relation och få en avslappnad start för att sedan komma in på frågor som handlar om den egna upplevelsen. Intervjun avslutades på ett avslappnande sätt där det fanns möjlighet för informanten själv att välja om det var något mer de ville tillägga.

En semistrukturerad intervju har använts vilket enligt Bryman (2011) innebär att intervjuaren har en uppsättning frågor, frågorna är lite mer allmänt formulerade och det finns möjlighet till följdfrågor, vidare att informanten har möjlighet att fritt formulera och uttrycka sig. Valet av detta valt berodde på att det är av största vikt att intervjuaren skall kunna få möjlighet att ställa följdfrågor för att få en ökad förståelse. Den semistrukturerade intervjun är inte bindande så att intervjuaren måste följa den till punkt och pricka utan den skall snarare ses som ett stöd. Kvale och Brinkmann (2009) ser intervjun som ett hantverk som kräver en speciell förmåga och användning av ett personligt omdöme.

### 7.6.3. Intervjuernas genomförande

Dalen (2007) hävdar att det alltid skall göras en eller flera pilotintervjuer för att testa intervjuguiden och mig själv som forskare. En pilotintervju genomförde med en person som jag har en nära anknytning till. Detta upplevde som mycket positivt då det uppkom konstruktiv kritik under och efter intervjun. Under avlyssnandet av provintervjun upptäckte en tendens i att jag tog över samtalen och ställde en del ledande frågor. Det korrigerades även två frågor från intervjuguiden som var svåra att förstå och egentligen inte relevanta för studien. Pilotstudien ingår inte i empirin.

Informanterna gavs möjlighet att själv bestämma var det ville att intervjun skulle genomföras där de själva upplevde att de kände sig trygga. Intervjuerna genomfördes på olika ställen och varje intervju varade från 45 till 90 minuter.

Innan varje intervju gav informanten ett samtycke till intervjun och blev informerad om att det när som helst gick att avbryta. I denna studie har sju intervjuer genomförts samt en pilotintervju.

### 7.7. Bearbetning av empiriskt material

I studien användes ljudinspelning via telefonen vilket gav ett bra ljud. Det var några av informanterna som upplevde det lite ovant att bli inspelad och undrade lite om hanteringen av materialet. Intervjuerna genomfördes under en treveckorsperiod med två till tre intervjuer per vecka. Det gav mig möjlighet att transkribera intervjumaterialet i sin helhet efter varje intervju. Dale (2007) påpekar att det är viktigt att forskaren själv utför transkriberingen för när forskaren lyssnar på intervjuerna samtidigt som denne transkriberar texten bildas en större förståelse för informanternas berättelse. Det tog tid att transkribera alla intervjuer som ensam forskare, men jag är enig med Kavle och Brinkmann (2009) att utskriften blir inledningen till en analytisk process, här börjar min resa in informanternas livsvärld. För att få en ökad förståelse för informanternas berättelse har jag valt att lyssna på dem vid flera tillfällen. Detta gjordes för att fånga upp ord och meningar som är av betydelse.

Thomassen (2007) hävdar att det inte finns någon garanti för att det sätt som vi tolkar material stämmer överens med de uppfattningar som informanterna har. Det finns ingen garanti för att vi klarar att förmedla den förståelse vi skapat oss till andra. Det är ett problem som hör till all mänsklig kommunikation. Det finns en kommunikationsklyfta mellan informanter och forskare men också mellan forskaren och mottagaren av forskningsresultaten.

Uppsats har som tidigare nämnts valt att använda en hermeneutisk ansats, då det genom tolkning skapar förståelse. Som redogjordes för enligt ovan så har materialet lyssnats på vid upprepade tillfällen vilket genererade i en ökad förståelse för informanternas berättelser. Kvale 2009 poängterar att det är viktigt att forskaren är medveten om att det vid transkribering från tal till skrift sker en tolkning som kan påverka materialet. Denna studie har försökt reducera detta med tanke på att materialet lyssnats på vid upprepade tillfällen.

I utförandet av intervjuguiden tematiserades frågorna vilket underlättade när det empiriska materialet skulle bearbetas. För att underlätta i hanteringen av allt empiriskt material har jag använt min intervjuguide som grund. Allt empiriskt material har skrivits ut och varje intervju är markerad med olika färger beroende på om de har sin enhetschef i verksamheten eller om chefen är utlokaliserad. Kvale och Brinkmann (2009) påtalar att ett första steg i analysen är att strukturera och kartlägga material som ofta är stort och komplext. Jag använde mig av markeringspennor i olika färger för att utkristallisera olika teman och urskilja mönster ur informanternas utsagor. Holme och Solvang (1997) poängterar att det är viktigt att eliminera det empiriska materialet från överflödigt material och som forskare skall man kunna skilja på vad som är väsentligt och oväsentligt och detta beror då på studiens syfte och de teoretiska utgångspunkterna.



## 7.8. Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet

### 7.8.1. Validitet

Validitet betyder enligt Kvale (1997) att man verkligen undersöker det man vill undersöka och ingenting annat. Studien vill undersöka och analysera hur medarbetarna tänker kring ett nära ledarskap och om det fanns ett behov av att utveckla ledarskapet. För att få svar på syftet användes intervju som metod. Jag försökte konstruera frågor som var lätta att svara på för att undvika missförstånd. För att få en uppfattning om intervjufrågor motsvarade förväntningar och om de upplevdes som lätta att besvara utfördes en provintervju på en person med kunskap inom ämnet. Några justeringar fick göras på intervjuguiden för att underlätta för informanterna. För att få ett så bra resultat som möjligt skulle fler intervjuer behöva genomföras och för att få högsta tillförlitlighet skulle även en medarbetare från varje enhet inom vård och omsorg samt LSS/ psykiatri behövt göras för att få ta del av deras syn på ett nära ledarskap. Det hade inneburit över 25 intervjuer och på grund av den tidbegränsning som studien har och som ensam forskare var inte detta genomförbart.

Kvale (1997) påtalar att det är viktigt att vara medveten om intervju-effekten, vilket innebär att närvaro, frågor och förförståelse påverkar de svar som ges under intervjun. Han menar på att denna ömsesidiga påverkan är ett villkor för en kvalitativ intervju och det skall inte bedömas som något negativt utan snarare positivt. Det kan ses som ett av skälen till mitt val. Jag har varit tydlig till informanternas att det inte lagts någon värdering i de svar som de ger och detta har påtalats för att undvika att mina värderingar skall påverka svaren.

### 7.8.2. Reliabilitet

Reliabilitet betyder att studien är tillförlitlig och att mätningarna är korrekt gjorda vidare att man vid nästa mättillfälle skall kunna göra en likadan undersökning och komma fram till samma resultat (Thurén 2007). Kvale (1997) anser att det är en orimlighet att ställa dessa krav på en forskning som utgått ifrån en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning med intervju som metod bygger på ett samtal mellan två eller flera parter och är beroende av kontexten och personernas förhållande till varandra. Det skulle vara en rimlighet att informanterna i stora drag skulle kunna återberätta samma sak igen och för en annan forskare om intervjuerna hade varit helt strukturerad (Kvale 1997). Denna studie bygger på en kvalitativ undersökning med semistrukturerad intervju som grund och lämnar stor plats för informanternas egna berättelser och upplevelser. Jag tror inte att det blir samma resultat om någon annan hade utfört undersökningen. Detta på grund av att jag har en förförståelse inom ämnet som gör det möjligt att ställa fler följdfrågor för att få en ökad förståelse och skulle undersökningen utföra igen med sju nya informanter finns risk att det inte skulle få samma resultat igen.

### 7.8.3. Generaliserbarhet

Kvale och Brinkmann (2009) menar att generaliserbarhet inom den positivistiska traditionen är att det undersökta stickprovet är karakteristiskt för den tänkta populationen. Ett klassiskt sätt att nå generaliserbarhet i kvantitativa studier är att gör ett representativt urval av en grupp för att därmed kunna säga något om gruppen i sin helhet. I kvalitativa undersökningar är syftet annorlunda, det handlar ofta om att frågeställningen är utforskande Kvale (1997). Syftet med undersökningen var att söka efter medarbetarnas tankar och funderingar kring

nära ledarskap. Denna undersökning var alldeles för begränsad för att kunna generalisera.

## 7.9. Etiska överväganden

Enligt Kvale och Brinkmann(2009) bör syftet med en intervjuundersökning vara att förbättra den undersökta mänskliga situationen, men också eftersträva ett vetenskapligt värde av kunskapen i undersökningen, vilket de ser som en etisk fråga i forskningsprocessen. Under undersökningsprocessen har flera beslut tagits av etisk karaktär. Det valdes informanter från olika enheter för att få ett bredare urval och för att så lite som möjligt synliggöra från vilken enhet som respektive åsikt kom ifrån. Av hänsyn till enhetschefen valdes ett bredare utbud för att inte hänga ut någon specifik enhet, då syftet var att belysa vilken innebörd medarbetarna ger det nära ledarskapet. Förutom det rent vetenskapliga värdet i studien önskar jag att undersökningen kan få betydelse för förhållandet mellan enhetschefer och deras medarbetare, då främst för att medvetandegöra hur tolkningen är av ett nära ledarskap.

De fyra olika forskningsetiska principerna har följts. ([www.vr.se](http://www.vr.se) 2012-03-04)

*Informationskravet*; syftar till att forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i studien och vad som gäller för deras deltagande. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta.

*Samtyckekravet*; forskaren skall inhämta uppgiftslämnarens och undersökningsdeltagares samtycke. De som medverkar i en undersökning skall ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de skall delta. De skall kunna avbryta sin medverkan utan att detta medför negativa följder för dem. I sitt beslut att delta eller avbryta sin medverkan får inte undersökningsdeltagarna utsättas för obefogade påtryckningar eller påverkan.

*Konfidentialitetskravet*; all personal i forskningsprojekt som omfattar användning av etiskt känsliga uppgifter om enskilda, identifierbara personer bör underteckna en förbindelse om tystnadsplikt beträffande sådana uppgifter. Alla uppgifter om identifierbara personer skall antecknas, lagras och av rapporteras på ett sådant sätt att enskilda människor inte kan identifieras av utomstående.

I synnerhet gäller detta uppgifter som kan uppfattas vara etiskt känsliga. Detta innebär att det skall vara praktiskt omöjligt för utomstående att komma åt uppgifterna.

*Nyttjandekravet*, uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål, får inte användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Personuppgifter insamlade för forskningsändamål får inte användas för beslut eller åtgärder som direkt påverkar den enskilde utom efter särskilt medgivande av den berörda.

Dessa ovanstående etiska frågor har funnits med under hela forskningsprocessen.

## 8. Metoddiskussion

I studien har en kvalitativ undersökning med intervju som metod använts. Detta gjordes för få ta del av andra människors erfarenheter, tankar, behov och

önskemål. Tillskillnad från en kvantitativ undersökning bidrar intervju till en ökad förståelse för informantens upplevelser, jag anser att jag har fått tagit del av informanternas helhetsintryck då jag har kunnat ställa följdfrågor om behovet funnits. Informanterna i undersökningen kunde ha varit fler men på grund av den tidsbrist som var och som ensam forskare kunde inte fler intervjuer genomföras. Under tiden undersökningen har pågått har jag kommit fram till att det hade varit intressant att få ta del av vad alla medarbetare inom socialförvaltningen i Lysekils kommun har för tankar om ett nära ledarskap och innebörden av det. Det hade varit intressant att göra en enkätundersökning och sedan följa upp den med en kvalitativ undersökning med enskilda intervjuer som grund. En informant från varje enhet inom vård och omsorg samt LSS/psykiatri hade då slumpmässigt valts ut. Hade jag använt mig av den metoden skulle jag fått en mer heltäckande bild över hur medarbetarna inom socialförvaltningen i Lysekils kommun tänker om nära ledarskap.

Jag tror att det hade varit svårt för en annan forskare att vara med i min studie då jag redan hade ett visst förförståelse. Vi hade i så fall haft helt olika ingångslägen vilket jag tror hade påverkat resultatet.

En nackdel som ensam forskare är att du inte har någon att diskutera och analysera tillsammans med och det kan jag uppleva ha varit till nackdel i min studie då jag bara har mina egna infallsvinklar att arbeta utifrån. Som ensam forskare fick jag samla in allt material själv vilket är mycket tidskrävande. En fördel däremot är som ensam forskare är att jag själv var tvungen att skapa texten utifrån mina egna tankar om informanternas berättelser. En annan fördel har varit själva intervjusituationen då jag tror att det kan upplevas till fördel för informanten om det bara är en forskare sett utifrån ett maktperspektiv. Under undersökningen gång har det varit ett stort intresse från medarbetarna i Lysekils kommun och jag upplever att både medarbetarna och chefer ser ett intresse av vad ett eventuellt resultat kommer leda fram till. Bara att medarbetarna har fått reflektera över ledarskapet gör att det sätter igång en process. Därför kan jag känna att både en enkätundersökning och en intervju hade varit optimalt i sammanhanget för att bredda perspektivet hur medarbetarna inom socialförvaltningen i Lysekil tänker om ett nära ledarskap.

## 9. Resultat och analys

Under denna del presenteras studiens empiriskt insamlade data. Resultatavsnittet inleds först med en kortfattad beskrivning av informanterna. Sedan lämnas en beskrivning av medarbetarnas arbetsuppgifter. Detta görs för att få en inblick i de arbetsuppgifterna som åligger medarbetarna och med den beskrivningen som lämnats skapar det en större förståelse för enhetscheferna ansvarsområde. Därefter presenteras resultatet utifrån studiens frågeställningar. Resultatdelen har fyra övergripande teman och dessa är, informanterna, organisationen Lysekils kommun, nära ledarskap och utveckling. Varje övergripande tema följs av underliggande teman och de är framställda så att det bildar en röd tråd för att svara upp till studiens frågeställning Varje resultatdel följs av en analys utifrån litteratur och valda teorier.

## 9.1. Fakta om informanterna

Åldern på de som deltagit är mellan 34 till 65 år. Alla har en undersköterskeutbildning och hälften av dessa har även mentalskötarutbildning. Tre av informanterna har spetsutbildning inom vård och omsorg samt habilitering. De som har varit verksamma inom vård och omsorg samt habilitering i allt från 10 till 44 år. Informanterna har haft samma chef från ett år och som längst sex år. Den tjänstesats som informanterna har varierar från 65 procent till 100 procent. Alla informanter arbetar med rullande schema som innebär att de arbetar både dag och kvällspass med tjänstgöring från varannan till var tredje helg

*”Jag har jobbat sedan, ja du kära nån, det är många år som jag har arbetat inom vården, det måste bero på att jag har ett så roligt arbete.”*

*”Det är alldeles för många i kommunen som arbetar deltid, det finns inga fasta tjänster på 100 procent.”*

*”Ibland upplevs det som om man inte kan vara social då man tvingas arbeta varannan helg, och på helgerna är vi ofta kort om folk och det suger musten ur en.”*

De flesta av informanterna uppvisade en yrkesstolthet och berättade att de upplevde att deras arbete kändes betydelsefullt. Flera av informanterna hade arbetat i vården i över 20 år och med en tjänstgöring varannan helg. I och med den investering som de ger av sig själva till andra måste känslan av meningsfullhet finnas. Antonovsky (1991) menar att meningsfullhet är den känsla som avslöjar vilken utsträckning man upplever att något är värt att investera energi och engagemang i. I och med dessa påståenden finns sambandet mellan informanternas engagemang och Antonovsky (1991) resonemang om meningsfullhet. Hansson (2010) beskriver att betydelse och värde av något pekar på känslan av meningsfullhet och att detta yttrar sig olika på olika individer. Ett värde av att ha ett jobb att gå till påtalades i intervjuerna och där de som jobbade 100 procent kunde uppleva att det var nöjda över att ha denna tjänstesats då de såg att många av deras kollegor hade en mindre tjänstesats än de önskade. Hansson (2010) menar att motivation uppstår i motivet för uppgiften, vilket handlar om att medarbetaren förstår varför uppgiften skall göras och vilken nytta den leder till. Med detta i åtanke leder det till att medarbetaren blir mer lockade att anstränga sig mer för sitt arbete. Under intervjuerna framkom det berättelser om att de gjorde det lilla extra för omsorgstagarna för att göra ett bra arbete. En av informanterna berättade att de gärna bakade eller tog en promenad i vårsolen trots tidsbrist. De gjorde detta för att omsorgstagarna, de ville ge dem det lilla extra vilket gjorde att de prioriterade dessa sysslor, detta är i allra högsta grad en känsla av sammanhang som bygger på meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

### 9.1.1. Informanternas arbetsuppgifter

Informanternas arbetsuppgifter se olika ut beroende på vilken enhet de arbetar inom. De som arbetar inom vård och omsorg, särskilt boende och korttidsboende har genomgående liknande arbetsuppgifter. De arbetar utifrån SoL (socialtjänstlagen) och HSL (Häls och sjukvårdlagen). Arbetet innebär en god omsorgs och omvårdnadsarbete till brukarna/vårdtagarna. Begreppen god omsorg och omvårdnad innebär många arbetssysslor, det handlar om allt från daglig hygien skötsel till medicinhantering och träning av brukarna/ vårdare.

Informanterna upplever att det på senare tid har blivit så att andra professioner så som sjuksköterska och sjukgymnaster delegerar mer arbete till dem och detta arbete skall ligga inom ramen för god omvårdnad och omsorg. De upplever att det inte alltid finns tidsutrymme för detta.

*”Vi får mer och mer medicindelegation av sjuksköterskorna, oftast på helger och kvällar då de själva inte har tid att komma till enheten.”*

*”Det är roligt att andra professioner anser oss som kompetenta, men det känns inte som om de är konsekventa när de delegerar, det blir på deras villkor och när de har tidsbrist.”*

*”Det känns som om det är vi mot sjuksköterskorna, vi mot natten och vi mot avdelningen under det är ofta fajter om vem som har mest resurser.”*

Medarbetarna inom LSS/ psykiatri har både SoL, HSL och LSS (Lagen om särskilt stöd och service till vissa funktionshindrade) att arbeta utifrån. Deras arbetssysslor skiljer sig lite från de som arbetar inom särskilt boende. De skall finnas tillhands och stötta de boende samt vara ett stöd i det dagliga livet. Målet är att de själva skall klara och hantera sin egen vardag och personalen skall finnas till hands för att stötta och hjälpa till.

Flera av informanter som intervjuades har andra åtaganden på avdelningen så som administrativa tjänster, förrådsbeställningar, kostbeställningar och schemaansvar. De har själva velat ha dessa åtaganden och tycker att det är inspirerande med varierande arbetssysslor men upplever en frustration i att det skall göras parallellt med omsorgsarbetet. Det upplevs som om det inte finns tid avsatt för att kunna sitta i lugn och ro med det administrativa arbetet. Enligt informanterna får de själva se till att hålla sig uppdaterade på de förändringar som sker. De har inte fått gå någon utbildning i hanterandet av de administrativa sysslorna men de upplever att de själva ser till att få den kompetens och den information som krävs. Informanterna anser att de hade känts mer tillfredställe om det hade varit tydligare uttalat vad som skall ingå i det administrativa arbetet samt täta uppföljningar och utvärderingar med sin chef.

*”Vi får ta över mer och mer av de administrativa uppgifterna från enhetscheferna.”*

*”De är kul att har varierande arbetsuppgifter såsom administrativt arbete och omsorgsarbetet. Fast det hade ju varit kul om chefen någon gång kollade av hur det går att kombinera dessa sysslor inom den tidsram som vi har.”*

Informanternas berättelser stämmer väl in på den beskrivning som Larsson & Persson (2002) gjorde i sin studie. De hade kommit fram till att cheferna ansåg att medarbetarna har ett eget ansvar för sin arbetssituation samt att de själva är ansvariga för sin kompetensutveckling. I intervjuerna framkom det att två av de informanterna som hade extra arbetsuppgifter som kost och schemaansvar själva fick se till att hålla sig uppdaterade om de förändringar som sker och den vidareutbildning som krävs t.ex. i datahantering. De upplevde att cheferna inte följde upp de arbeten som de hade fått vid sidan av omvårdnadsarbetet. Denna beskrivning stämmer överens med Larsson och Perssons (2002) påståenden, då de hävdar att cheferna numera ställer högre krav på medarbetarnas kompetens och

flexibilitet i att hantera olika arbetssysslor. Blomqvist och Röding (2010) beskriver att den snabba förändringstakten som är i samhället genererar i att det ställs högre krav på ledarskapet, som i sin tur leder till att efterfrågan blir högre på de medarbetare som tar ett större ansvar för helheten. Vidare påtalar författarna att de medarbetare som har förmågan att ta ett stort ansvar för sin egen utveckling och har ett engagemang är egenskaper som uppskattas. En förklaringsfaktor till de informanter som har andra arbetssysslor kan vara att cheferna har tilldelat vissa utvalda personer specifika arbetsuppgifter för att de anser att de har en stor kompetens och att de litar på deras omdömen att hantera och vidareutveckla arbetsuppgifterna. Blomqvist och Röding (2010) påtalar att det ökar motivationen om medarbetarna har intressanta uppgifter. Detta skulle kunna vidareutvecklas om ledarna hanterade situationen annorlunda och stimulerade sina medarbetare mer i de sysslor som de har vid sidan av sitt omvårdnadsarbete. Det har framkommit att informanterna tycker att de inte får extra tid avsatt för de andra arbetsuppgifterna som åligger dem utan det skall göras parallellt med omsorgsarbetet. Det upplevs som ett stressmoment.

Ett situationsanpassat ledarskap hade passat ypperligt då Westlund (2005) påtalar att ledaren bör beakta vilka egenskaper som finns på enheten och vilka behov gruppen och den enskilde medarbetaren är i behov av. Det är viktigt att ta hänsyn till vilka utvecklingsbehov som gruppen är i behov av, och detta kan skilja sig från enhet till enhet. Ett situationsanpassat ledarskap utgår ifrån medarbetarnas beredskap som enligt Thylefors (2007) handlar om att gruppens mognad styrs av hur hög motivation medarbetarna har för att nå framgång. Om gruppen har medarbetare som känner sig osäkra, okunniga och ovilliga krävs det en högre grad av styrning och en tydlighet som skapar en trygghet inom gruppen. Utifrån den grad av beredskap som finns hos medarbetarna skall ledaren kunna anpassa sitt ledarskap efter det.

Det framkom i resultatet att de fick ta mer och mer delegationer av andra professioner så som medicinhantering och sjukgymnastikträning. Det som upplevdes som mest frustrerande kring delegationen var att det ofta kunde hamna på dagar eller tider då även medarbetarna hade ont om tid. De uppskattade att de andra professionerna ansåg dem som kompetenta men att det inte var någon konsekvens i delegations utförande. Tengblad (2003) påtalar att det goda medarbetarskapet kännetecknas av att medarbetaren finner balans mellan att vara lojal mot sin arbetsgivare och mot sina arbetskolligor men det handlar även om att vara lojal mot sig själv. Då är det viktigt att medarbetarna påtalar att de upplevs som stressande att ta ansvar för andra professioners ansvarsområden. En annan viktig faktor är att chefen skall vara tydlig i vad som ingår i deras arbetsuppgifter. Tengblad (2003) menar att det ofta är en bristande öppenhet inom grupper och olika yrkesprofessioner och dessa sluter sig internt och bygger upp ”vi och de” inställningar, de kan bli ett problem som förklaras med att ”de andra” inte sköter sitt jobb. För att motverka detta bör alla yrkesgrupper tänka ur ett systemteoretiskt perspektiv. Schjöldt och Egeland(1989) anser att det primära är att inte varje enhet i sig utgörs som en isolerad enhet utan att varje system är en del av helheten.

## **9.2. Organisationen Lysekils kommun**

Informanterna hade spridda kunskaper kring hur socialförvaltningen i kommunen är uppbyggd. De flesta visste att förvaltningen hade genomgått en förändring för

cirka ett år sedan och denna information hade alla utom en fått tagit del av. Information om organisationen hade chefen oftast lämnat på ett APT (arbetsplats träff) eller något annat möte. En viktig informationskälla som flera av informanterna har tagit upp är Lysekils kommuns intranät. Det är en lokal hemsida för alla anställda i kommunen där information lämnas som är av vikt att alla får ta del av.

*”Jag tycker att man måste ha ett egenansvar i att veta hur organisationen är uppbyggd och var i den man befinner sig och vilka möjligheter som finns att påverka. Jag tycker att det är som vilken arbetsplats som helst, man kollar upp om det går bra eller dåligt.”*

*”Det kan upplevas som frustrerande att man hör om förändringar på omvägar, men vi på enheten har inget hört.”*

*”Man känner sig inte som en i organisationen utan min enhet är min organisation.”*

*”Intresset för organisationen är inte så stor, det är väl för att man tycker att det är så svårt och så ogripbart.”*

Informanterna tyckte inte att de var delaktiga i det förändringsarbete som pågår inom organisationen. Det framkom i intervjuerna att de upplevdes som frustrerande att många beslut fattades utan deras vetskap. Saker verkställdes utan att vara förankrat på ledningshåll och efter ett tag så revs besluten upp vilket genererade i mer arbete och sågs av medarbetarna som mycket energikrävande. Dessa förändringsprocesser påverkade personalen negativt.

*”Det är mycket energikrävande med förändringsarbete och när vi påpekar detta för chefen får vi inget gehör.”*

*”Vi får inte reda på vad som händer, fast jag tror inte cheferna själv heller alla gånger vet vad som händer.”*

Informanterna anser själva att de har ett egenansvar i att hålla sig informerad i hur förvaltningen ser ut och är uppbyggd. De upplever dock att de inte har så stor möjlighet att vara med och påverka i de beslut som skall tas. En viktig synpunkt som framkom i intervjuerna var att tjänstemännen bör lyssna på medarbetarna, då de i många fall har stor och lång erfarenhet som kan gagna verksamheten när beslut skall tas.

*”Jag tycker att politikerna skall lyssna mer på oss som går på golvet, vi vet mer än vad de tro.”*

Jacobsen och Thornvik (2010) presentera tre teorier som är centrala i litteraturen om en lärande organisation. En av dessa teorier handlar om hur organisationen lär, och kallas för absorbtiv, det betyder att organisationen bör ha kunskaper om vilken information som är relevant och hur denna skall nå fram till medarbetarna. Alla informanter hade stor kännedom om kommunens intranät och detta bör tas i beaktande när information skall lämnas ut till medarbetarna. Jacobsen och Thornvik (2010) påtalar att huvudpoängen i en absorbtiv kapacitet är att den successivt byggs upp. Det framkom i resultatet att några av informanterna upplevde att informationen om organisationen kändes stor och obegriplig och med



denna kunskap enligt ovan bör information lämnas vid fler tillfällen och att det följs upp av närmsta chef. Det framkom i intervjuerna att de upplevde att det ständigt är förändringar och nya saker på gång, det stämmer väl in med den beskrivning som Wolvén (2000) presenterar, att vi i dagens samhälle lever i en förändrad värld som kräver nya strategier. Dagens informationssamhälle kännetecknas av kunskap och information och denna sprids via informationskanaler så som datorer eller media. Wolvén(2000) påtalar att det inte finns några standardlösningar vilket genererar i att det ställs högre krav på organisationen beträffande flexibilitet. Hällsten (2002) har uppmärksammat att problem som var organisatoriska mer och mer framställdes som individuella. På så sätt kan cheferna och tjänstemän utnyttja situationen och att medarbetarna själva får ta ansvar för sin egen kunskap.

Informanterna upplevde att de inte alltid fick vara delaktiga i förändringsarbetet. Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv skildrar Jacobsen och Thornvik (2010) hur man bör ta till vara på alla resurser. De påtalar att chefen har en nyckelfunktion när det gäller att koppla samman ledningens visioner med medarbetarnas kunskap och synpunkter. Det framkom i resultatet att chefen informerade medarbetarna hur organisationen i förvaltningen såg ut men efter det som informanterna berättat om förändringsarbete bör ledarna hålla sin medarbetare mer uppdaterad för att undvika stress och andra irritationsmoment

### 9.2.1. Lärande kommun

Lysekils kommun profilerar sig som en lärande kommun och ledstjärnor inom kommunens utvecklingsarbete är öppenhet, delaktighet och inflytande. Informanterna visste att kommunen strävar efter att vara en lärande kommun, fast de visste inte innebörden av en lärande kommun. De fanns lite olika tolkningar och värderingar i deras sätta att se på en lärande kommun. Alla informanter ansåg inte att de tre ledstjärnorna kunde uppfyllas.

*"Jag tycker att ledstjärnorna går i varandra men det är inget som kommunen kan stå för."*

*"Öppenhet existerar inte, du kan lätt få på pälsen om du säger för mycket."*

De ansåg att det var viktigt att det fanns ett forum där åsikter och synpunkter kunde utbytas. Någon av informanterna hade varit på en dialogträff men de flesta hade aldrig varit på något sådant forum. Informanterna ansåg att det var viktigt att träffar anordnas och där skulle både politiker, tjänstemän och medarbetare samlas. Det viktiga är att det skall föras en dialog mellan alla nivåer för att öka förståelsen för alla parter arbete . Chefen skulle uppmana sina anställda att gå på dessa möten men det framkom att de inte fick någon information angående dessa möten utan att inbjudningarna kom istället via mejl eller kommunens intranät.

*"Vi pushas inte av vår chef att gå på möten och ta del av informationen, och jag tycker att det skall pushas på chefsnivå annars är det lätt att det blir en vi och dom känsla, vilket jag kan uppleva att det är till viss del."*

De framkom synpunkter att inte kommunen tog tillvara på den kompetens som fanns inom personalgrupperna. De är många inom grupperna som är kreativa och har stor kunskap och upplevde att detta inte utnyttjades utan istället anlätades konsulter. Någon framförde att det kanske inte alltid är den formella kunskapen



som skall värderas högst, utan att den praktiska kunskapen bör ta tillvaras på mer än det i dagsläget görs. Alla informanterna var väl medvetna om den stränga ekonomiska situation som råder i kommunen vilket genererade i att de upplevde att det näst intill aldrig fick möjlighet till fortbildning eller annan utbildning. Några av informanterna påtalade att de själva försökte initiera till fortbildningar men även där har det blivit förändrade förutsättningar.

*”Vi har en viss löneutveckling, vi har en viss yrkesutveckling och vi måste även få möjlighet till personlig utveckling.”*

*”Jag tycker att alla enheter skall få avsatt tid till reflektion och det är en billig utbildning för personalen och mycket betydelsefull.”*

Ett av de synsätt som präglar en lärande organisation enligt Jacobsen och Thornvik (2010) är hur organisationer kan skapa och utnyttja information genom att etablera speciella arenor som gynnar socialt samspel och där det kan ske en kunskapsöverföring från alla nivåer i organisationen. I och med den ansträngda ekonomi som råder i kommunen kunde allas kunskaper utnyttjas och erfarenheter kunde utbytas med varandra, de skulle generera i kunskap och kostnads effektiva forum. Detta är något som chefen bör initiera till.

Senge(2006) vill förmedla att det inte räcker med att organisationens chef står för organisationens inläring utan att man på toppnivå inte kan räkna ut hur verksamheten ska bedrivas på alla plan i organisationen. Det han vill framhäva är att ledningen måste utnyttja alla resurser som finns inom organisationen, de gäller att ta del av medarbetarnas potential. En av informanterna påtalade tydligt att det inte kändes som om den kunskap som fanns hos medarbetarna användes. Det fanns en uttrycklig vilja i att lära sig och gärna bredda sina kunskaper inom olika områden och Senge (2006) påtalar att det inte är omöjligt att uppnå en lärande organisation eftersom alla människor har en inbyggd vilja att lära sig nya saker vilket framkom hos nästan alla av informanterna. Det gäller att sammanföra alla delarna i en organisation, vilket bygger på ett systemtänk där sambanden måste ses för att helheten förstås skall. Ett ypperligt sätt är att anordna dialogmöten där alls synpunkter och åsikter ventileras och genom det ökas förståelse mellan alla parter. Senge (2006) belyser hur de olika förhållandena är ömsesidigt relaterade till varandra. Vidare anser han att det är först när den enskilde medarbetaren förstår helheten och sambandet mellan allt som pågår i organisationen, det är då som denne kan anpassa sitt arbete och lärande till organisationens mål och förväntningar. Får medarbetaren till sig vad som händer inom organisationen och en förståelse till varför t.ex. utbildningar och andra förmåner har minskats på, då kommer medarbetaren att uppleva en begriplighet och får på så sätt en känsla av sammanhang (Hansson 2010).

En av informanterna hade upplevt känslan av att det inte alltid var bekvämt att framföra sin åsikt och ansåg på så sätt att det inte råder en öppenhet inom kommunen. Senge (2006) menar att öppenhet är något som bildas i relationer mellan människor. Relationer mellan nyckelpersoner i organisationen påverkar organisationen som helhet. Informanterna upplevde att det i många fall saknar att deras närmsta chef driver de synpunkter och åsikter som medarbetarna har till högre tjänstemän. Senge (2006) menar att det är chefens uppgift att ständigt hålla organisationens vision och utveckling vid liv, och utvecklas inte medarbetarna gör inte heller organisationen det.

### 9.2.2. Antal medarbetare

En av frågorna i intervjuguiden handlade om det hade betydelse för hur många medarbetare enhetscheferna hade ansvar för. Nästan alla informanterna påtalade att det hade betydelse men de kunde inte lämna någon exakt siffra på hur många medarbetare som var en rimlighet men det låg någonstans mellan 20-35 stycken. Hur verksamhetens omfattning såg ut hade även betydelse i hur många medarbetare som var en rimlighet. En av informanterna uppmärksammade och tyckte att det var en intressant fråga som hon ville belysa ur ett historiskt perspektiv. Informanten berättade om en chef som hon hade haft för cirka 15 år sedan och denne hade ungefär 100 medarbetare att ansvara för och hon upplevde att den chefen hade varit mer i verksamheten än den chef hon i dagsläget har. En möjlig förklaring till detta tror informanten är att det upplevs som om enhetscheferna har mer administrativa arbetsuppgifter idag än förr.

*”De springer på möten hela tiden.”*

*”Ju fler att ansvara för desto större arbetsbörda få ju enhetschefen”*

Det har framkommit i intervjuerna att medarbetarna anser att det ibland ställs orimliga krav på enhetscheferna när det gäller antal medarbetare som de skall ansvara för.

*”Min chef är cool och lugn i sin roll och hon är väldigt fokuserad på oss när hon är här.”*

*”Det handlar om chefens arbetsroll och arbetsituation och hon skall inte ha mer än vad hon själv anser att hon klarar av.”*

Socialstyrelsens rekommendationer om antal medarbetare ligger år 2002 i genomsnitt på 22 medarbetare ([www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)). Törnqvist skriver i sin doktorsavhandling från 2004 att det inte var ovanligt att en enhetschef hade runt 80 -100 medarbetare att ansvara. Dessa siffror stämmer väl in på de uppgifter som informanterna har lämnat. Hansson (2010) poängterar att det är viktigt att ledaren hittar en balans för att orka och viktig faktor är att ledaren själv måste hitta en rimlighet, en balans mellan meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Upplevelsen av hanterbarhet underlättas om ledaren får omgivningens stöd och uppmuntran. I många av intervjuerna framkommer det att medarbetarnas har förståelse för att ledaren i perioder har en hög arbetsbelastning.

## 9.3. Nära ledarskap

### 9.3.1. Definition av nära ledarskap

Ingen av informanter visste att kommunen hade som ledarskapsidé att bedriva ett nära ledarskap. Någon hade hört ett litet rykte men det var inte någon information som hade gått ut alla anställda. Ingen chef hade nämnt ordet nära ledarskap, fast en av informanterna trodde att hon hade läst om det på kommunens intranät.

*”Jag kan inte minnas att jag har hört det, det är inget som klingar.”*

*”Kanske att jag har sett det på kommunens hemsida, men jag har inte fått något mejl på det.”*

Under undersökningsperioden har det framkommit att det inte finns någon skriftlig definition på vad ett nära ledarskap bör innefatta i kommunen. De flesta av informanternas ansåg att det var viktigt att det fanns en begreppsdefinition på vad ett nära ledarskap skall innefatta, då de kunde se att förutsättningarna såg olika ut för cheferna i kommunen. I dagsläget har inte enhetscheferna inom socialförvaltningen samma fysiska förutsättningar. Vissa av cheferna har sin arbetsplats på enheten medan andra är utlokaliserade. De poängterade också att de tyckte att det var viktigt att det fanns en begreppsdefinition för chefens skull, så att de visste vad som ingår i uppdraget och vilka förväntningar som finns på dem. Informanterna anser också att det är viktigt för deras skull att det finns en begreppsdefinition så att de vet vilka förväntningar de kan ha på sin chef. En av informanterna påtalar att det är bra om det finns en begreppsdefinition så att det skall finnas möjlighet att påverka vad definitionen skall innefatta, de framhäver att det är en trygghet för både medarbetare och ledare.

*”Alltid bra om det finns en definition på vilka kriterier som begreppet bör innehålla, vilka förväntningar de som är högst upp har på ett nära ledarskap, i och med det vet jag vad kan förvänta mig av min chef.”*

*”Hur skall man annars kunna ställa krav, är det så att det inte är definierat då kan jag inte heller ställa krav på att det inte uppfylls.”*

Westlund (2005) har skrivit mycket om verksamhetsnära ledarskap som i denna studie används synonymt med ett nära ledarskap, han påtalar att det är svårt att få en entydig bild om vad begreppet innefattar. Det har visat sig i studien att medarbetarna hade uppskattat om det fanns en definition på vad begreppet står för, framförallt för att de anser att det skapar en trygghet är för alla inblandade parter. Det handlar om förväntningar och vilka krav som kan ställas på chefen. Hansson (2010) hävdar att en av grunderna i ledarskapet är att ledaren skall få förståelse för den egna rollen i dess sammanhang. Hansson(2010) använder sig av Antonovski´s teori KASAM inom det salutogen ledarskapet. Ett centralt begrepp är begriplighet, och ett exempel på begriplighet är att ha kunskap om sin uppgift. Hansson (2010) menar att det är viktigt att ledaren har en förståelse och kunskap om sitt uppdrag. Han nämner även att det är viktigt att ha förståelse för vad som är viktigt att lägga tid på och på vilket sätt arbetet utförs, vilket leder till att det skapar idéer om hur arbetet kan förbättras. Hade det funnits en begreppsdefinition på vad ett nära ledarskap bör innefatta för ledaren, men även för organisationen i stor då hade alla vetat vad som förväntas av ledaren och organisationen, det hade blivit en känsla av sammanhang.

### **9.3.2. Vad innebär ett nära ledarskap?**

Informanter fick möjlighet att beskriva vad ett nära ledarskap innebar för dem. De fick först möjlighet att uttrycka det mer generell och därefter presenterade de vilka egenskaper som de anser är viktiga att en chef bör ha för att det enligt dem är ett nära ledarskap. Ett nära ledarskap handlade om tillgänglighet och närhet. De ville att chefen skulle vara tillgänglig på både telefon och via mejl.

*”Jag vill kunna nå min chef och finns hon inte tillgänglig vill jag veta när hon är tillgänglig igen.”*

*”Chefen skall vara tillgänglig när jag behöver henne.”*

De definierade tillgänglighet som en viktig faktor i ett nära ledarskap. Det framkom i intervjuerna att det var oerhört frustrerande om inte chefen hörde av sig eller om de inte visste när hon skulle finnas tillgänglig igen. Ibland upplevde de känslan av att chefen inte hörde av sig fast att de hade lämnat meddelande. De upplevde det som mycket energikrävande att det skulle behöva jaga chefen. Många av cheferna hade veckoschema utanför sin dörr eller att de skickade ut information till varje enhet om hur deras vecka såg ut, detta uppskattades av personalen. Andra viktiga faktorer för ett nära ledarskap var en närvarande chef, de handlade om att chefen skulle vara närvarande i själva mötet och inte befinna sig på nästa ställe eller någon annan stans i tankarna. Tillit var en annan egenskap som de tryckte extra på och detta byggdes upp genom att skapa relation och förtroende.

*”Det är bra när hon meddelar hur hennes vecka ser ut så att vi vet när hon är upptagen.”*

*”Telefonsvare är bra och ännu bättre om chefen ringer upp när hon fått ett meddelande.”*

*”Om jag inte har trygghet och förtroende för min chef, hur skall jag då få en tillit?”*

Nedan kommer en beskrivning av vilka egenskaper som anses som viktiga för att en chef skall arbeta utifrån ett nära ledarskap och här rådde det lite delade meningar. Empati var ett ord som återkom vid tre av intervjuerna och informanterna skildrade de på olika sätt

*”God lyssnare och känna empati, vilket är betydligt lättare om min chef finns tillgänglig.”*

*”Empati, handlar om att hon bryr sig om sin personal.”*

Att chefen hade ett engagemang och ett intresse var egenskaper som ansågs som viktiga för en positiv arbetsmiljö. En av informanterna poängterade att de hade en god relation och att chefen verkligen brydde sig om sina medarbetare, hon ringde ofta och kollade av läget om någon var hemma och var sjukskriven. I en annan intervju framkom även motsatsen. Det fanns en önskan från medarbetarna att chefen skulle ringa och kolla av hur det förhöll sig om man var hemma och var sjuk. Det handlade inte om att ringa och snoka utan att chefen uppriktigt visa att denne brydde sig.

Westlund (2005) summerade i sin studie att nåbarhet var en faktor som medarbetarna ansåg var av största vikt, att finnas tillgänglig på telefon, vilket även blev påtaligt i denna studie. Att vara en lyssnande chef och ha bra kommunikation med sina medarbetare ansåg informanterna var av största vikt. Detta kan kopplas samman med vad Westlund (2005) beskriver som ett nära ledarskap, han menar på att det skall vara en kontinuerlig dialog med medarbetarna i syfte att skapa tillitsfulla och förtroliga relationer. Hansson(2010) anser att när en tillitsfull relation har byggts upp mellan medarbetare och chefer ökar känslan av meningsfullhet vilket även ökar motivationen hos medarbetarna. För att få ett fungerande ledarskap anser Hansson (2010) att det grundar sig på tillit, ledaren själv har en stor uppgift att skapa detta inom gruppen. För att känslan av

meningsfullhet skall infinna sig hos individerna är upplevelsen av tillit en viktig faktor. En av informanterna upplevde att tillit var den absolut viktigaste egenskapen hos en chef och det visade sig att denne informanten hade haft sin chef längst och upplevde att de hade byggt upp en bra relation.

Wolvén (2000) menar att det inte finns några entydiga slutsatser om vilka personer som är lämpliga som ledare eller hur ledarskapet skall bedrivas. Det krävs enligt Hannson (2010) att ledaren innehar en hög grad av social kompetens som empati, lyhördhet, en kommunikativ talang samt en förmåga att inspirera sin personal, vilket även handlar om mod att våga leda en grupp. Vad som har framgått i studien är att inte alla enheter eller medarbetare är behov av samma egenskaper utan att de ser olika ut från fall till fall. Svedberg (2003) anser att det inte finns just en ledarskapstil som är optimal i alla situationer utan att ledaren skall kunna anpassat sig efter den situation som råder på arbetsplatsen vid just det tillfället, klarar ledaren av att arbeta utifrån dessa förutsättningar använder sig ledaren av ett situationsanpassat ledarskap

### 9.3.3. Fysik närvaro

Fysisk närvaro är ett begrepp som uppkommit i samtliga intervjuer och de anser att detta är en grunden i ett nära ledarskap. Det uppskattas om chefen kommer in och visar sig på enheten och det är något som informanterna anser sker alldeles för sällan. Det har minskats genom åren och de menar på att det inte är samma sak att förmedla känslor via telefon utan då uppskattas den fysiska närvaron. Chefer är alldeles för dåliga på att komma in spontant på enheten och göra bara kolla av hur det står till. De vill inte bara att chefen skall vara den formelle personen utan att det är viktigt att de sitter med på fikat någon gång i veckan. De är vid sådana tillfällen som relationer byggs upp och ger en ökad gemenskap och känslan av ”vi och dom” försvinner.

*”Det vore bra med mer fysik kontakt så att man kan se varandras känslor och ansiktsuttryck.”*

*”Jag har påtalar för chefen att de är alldeles för frånvarande i verksamheten.”*

*”Det hade varit kul om hon någon gång bara kunde komma in och säga hej utan att ha ett specifikt ärende.”*

Informanterna tycker att det är viktigt att chefen är mer fysiskt närvarande för då kan saker upptäckas som sker i situationen här och nu. De upplever även att de saknar ett ”bollplank”, de vill ha tillgång till en god lyssnare som fångar upp de tankar och funderingar som finns vid just det unika tillfället. Det tycker att det är extra viktigt att chefen kommer in på enheterna i större utsträckning nu än förr då cheferna har fler enheter att ansvara för nu tillskillnad från förr och att många av cheferna inte finns tillgängliga på enheten.

*”Är man (chefen) mer i gruppen så kan hon få en mer konstruktiv bild av situationer, det handlar inte om att hon skall ta parti utan hon slipper att få andrahandinformation.”*

När frågan kom upp om de var viktigt att chefen satt i verksamheten så var det delade åsikter. De flesta av informanterna som hade sin chef i anslutning till enheten tyckte att det var viktigt, de tyckte inte att chefen behövde sitta i

verksamheten men i samma byggnad. Det har det visat sig att de informanter som har sin chef på enheten upplever en låg tillgänglighet. De skulle vilja träffa sin chef mer och de menar att det kan gå upp till en vecka innan de ser sin chef, vilket de tycker är alldeles för lite. De informanter som har sin chef utlokaliserad upplevde inte samma behov av att ha sin chef på enheten. De tyckte att de var självständiga och klara sig bra utan chefen på enheten. Någon reflekterade över att om hon hade haft sitt kontor på enheten hade hon kunnat ta del av verksamheten på ett annat sätt än vad hon i dagsläget gör. Samtliga informanter fick reflektera över vad som var extra viktigt för en chef att tänka på om den inte hade sin arbetsplats på enheten och det som genomsyrade alla informanternas tankar var tillgänglighet och nåbarhet, framförallt på telefon. Flertalet av informanterna ansåg att det var viktigt med träffar en gång i veckan om chefen var utlokaliserad på annan enhet.

*”Jag skulle inte vilja ha min chef en kilometer bort.”*

Westlund summerade i sin studie (2005) att det flesta medarbetare i första hand tänkte på fysik närvaro när de tänkte om ett verksamhetsnära ledarskap. Det stämmer in med den beskrivning som informanterna har gjort i denna studie. Westlund(2005) kom även i sin studie fram till att det fanns en önskan från medarbetarna att enhetscheferna skall sitta i huset med öppen dörr och att möta medarbetarna en liten stund per dag. Detta var en önskan som informanterna poängterade som en viktig faktor, det behöver inte ta så mycket tid men det uppskattas oerhört mycket av medarbetarna om chefen kunde möta medarbetarna en stund per dag. Att chefen skulle visa sig mer på enheten var något som informanterna ansåg var betydelsefullt, detta belyser även Tengblad (2002). Han menar att medarbetarna upplever att det betyder mycket för dem att inte bara träffa chefen på möten, så som arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal. En annan faktor av att ha chefen är mer på enheten är att det får medarbetarna att känna att chefen lättare kan se det arbete som utförs och kan på så sätt bli mer bekräftade i det dagliga arbetet.

Skulle chefen använda sig av ett situationsanpassat ledarskap hade denne haft förmågan att känna av när behovet av en ökad tillgänglighet hade behövts. Detta är inget som bara kan utföras utan erfarenhet utan det gäller att bygga upp relationer mellan medarbetare och chefer och en bra hjälp i det är att umgås informellt över en kopp kaffe. Westlund(2005) beskriver att ett verksamhetsnära ledarskap handlar om ett situationsanpassat ledarskap, det är många komponenter som avgör hur man skall leda. Ur ett salutogent synsätt skulle chefen ta tillvara på att medarbetarna vill ha en närvarande chef, de vill delge sin chef sina upplevelser och känslor. Enligt Hansson (2010) handlar det om en begriplighet som vi omedvetet arbetar med, vi försöker att skapa en förståelse för varandra. Upplever medarbetare och chefer en begriplighet för varandra generera det till att en meningsfullhet uppstår som senare leder till en hanterbarhet av sin situation, det blir en känsla av sammanhang.

Svedberg (2006) anser att man ska studera relationerna och samspelen mellan system, och i detta fall handlar det om medarbetarna och cheferna, han menar att handlingar skall ses i sitt sammanhang. Likväl handlar det om att medarbetarna måste ha förståelse för att chefen har flera enheter att besöka och mycket möten som kan ligga i anslutning till fika raster och att det kan vara en av anledningarna

till att det är svårt att komma på fika raster. Repstad (2004) hävdar att inom systemteori skall fokus ligga på relationen mellan personer och enheter och hur dessa påverkar varandra, han påtalar även att en individ aldrig är ensam bärare av ett problem utan alla de individer som är runt den berörda påverkas. Chefen i detta sammanhang är inte ensam problemmakare utan det handlar om att organisationen skall vara med och påverka att chefen kan arbeta utifrån de önskemål som medarbetarna har.

#### 9.3.4. Delaktighet i det dagliga arbetet och kunskap om brukarna/vårdtagarna

Informanter fick svara på frågan om det tyckte att var viktigt att chefen hade kunskap om vårdtagarna/brukarna och det blev ett entydigt svar att det var jätteviktigt. Det fanns lite olika anledningar till varför de tyckte att det var viktigt med kunskap. Många av informanterna pratade om att få förståelse för medarbetarnas arbetssituation och arbetsuppgifter. Det handlade även om att chefen skulle få förståelse för den vårdtyngden som råder på enheten och vårdtyngden kan skilja sig åt i perioder. Medarbetarna ville att chefen skulle få mer uppfattning om vilka resurser som krävdes och en av informanterna påtalade att det var viktigt att chefen hade insikt i vilken kunskap medarbetarna på enheten har. Detta var av betydelse då medarbetarna många gånger vårdar mycket sjuka människor och kunskapen bland personalen ser olika ut. Det gäller att utnyttja de resurserna som finns på enheten för att det skall bli en så bra omvårdnad och stöd som möjligt. En del av informanterna lyfte fram att det ville ha stöd av sin chef i det direkta omvårdnadsarbetet, få handfasta tips som underlätta det dagliga arbetet.

*”Jag tycker att det är viktigt att chefen känner till den vårdtyngd som är på avdelningen och i dagsläget har inte vår chef någon aning om det.”*

*”Ibland har vi ett till två tomma rum och då tror chefen att vi har mindre att göra fast att vårdtyngden på resterande boenden är tung, det är då det är bra att ha kunskap om vilka boenden som finns på enheten.”*

*”Jag vill få stöd och råd av min chef i situationer som händer, det är klart att jag inte kan begära att hon skall kunna allt, men ett hum i alle fall.”*

Frågan kom upp om det är betydelsefullt om chefen någon gång är med i det dagliga arbetet, vilket det var blandade åsikter om. Alla var eniga om att det bör finnas någon form av delaktighet. En av informanterna påtalade att det hade betydelse för omsorgstagarna och anhöriga om chefen någon gång var med i det dagliga arbetet, det skulle bli en annan stämning och hierarkin skulle på så sätt jämnas ut.

*”Det är i vardagen som du förstår, frågorna och förståelsen kommer när du står mitt upp i det.”*

*”Att vara med i det dagliga arbetet, det är ett nära ledarskap.”*

Berglund är direktör på Tre stiftelser i Göteborg och arbetar inom äldreomsorg. Hon fick 2011 priset som årets omvårdnadsledare. Hennes viktigaste punkt som chef är att vara nära och väl förankrad i verksamheten som skall ledas, hon anser att ledaren har svårt att fånga upp de problem som personalen brottas med om hon



inte är närvarande. Vidare säger hon att det är svårare att fånga upp de idéer som personalen har om förändringsarbete om ledaren inte är i verksamheten, samtidigt ser ledaren medarbetarnas bemötande och kan på så sätt se vad som fungerar eller inte fungerar i arbetet. Detta synsätt som Berglund (2011) har stämmer väl in på det som informanterna önskar av sin chef. De vill att chefen skall vara med i det dagliga arbetet för att få en bild av hur situationen på enheten ser ut, det är även viktigt i ett utbildningssyfte.

Roos och Andersson (2012) ingår i ett forskningsprojekt kring villkoren för chefer i den offentliga sektorn och de har en annan syn på delaktighet i det direkta omsorgsarbetet. En av faktorerna till att många chefer går in och jobbar operativt är bristande personalresurser, samt att det vill ha kvar sitt yrkeskunnande. Detta har inte påtalats av informanterna utan istället framkom att det ville att chefen skulle hjälpa till när det saknades resurser. Roos (2012) hävdar att det måste finnas en balansgång mellan det operativa arbetet och ledarskapet annars blir det inte bra för någon. Hon ställer sig frågan om vad medarbetarna behöver? Är det chef som jobbar operativt eller är den en som lägger ner tid på ledarskap. En synvinkel som Öqvist (2008) har kopplat till detta är om ledaren är den som själv bestämmer och gör det med sina egna idéer då använder man sig av ett rationellt ledarskap. Denna typ av ledarskap skapar litet inflytande för medarbetarna och de får ingen känsla av delaktighet inom den egna organisationen. De stämmer in på det ledarskap som Roos(2012) förespråkar. Skulle ledaren istället haft ett systemteoretiskt tänk hade ledaren tillsammans med sina medarbetare diskuterat och kommit fram till lösningar som hade gynnat alla delar inom organisationen.

Ett situationsanpassat ledarskap enligt Thylefors (2007) består av att ledaren bör känna till vilken grad av beredskap som finns hos medarbetaren. Det handlar om vilken förmåga av ansvarstagande som medarbetarna har samt vilken utbildning och tidigare erfarenheter som finns inom gruppen. Om gruppen har medarbetare som känner sig osäkra, okunniga och ovilliga krävs det en högre grad av styrning och en tydlighet som skapar en trygghet inom gruppen. Har gruppen en hög grad av kompetens och mycket vilja och stor förmåga krävs en mindre grad av styrning. För att få denna kunskap om sina medarbetare har det framkommit i intervjuerna att bra tillfälle är att vara delaktig i det dagliga arbetet. En av informanterna påtalade att kunskapen varierade mellan medarbetarna och beroende på vilket omsorgsbehov och vilken vårdtyngd som råder på enheten kan det även underlätta att chefen har kunskap om sina medarbetares kompetens, vilket visar sig i det dagliga arbetet. Hansson (2010) påtalar att ledaren har möjlighet att påverka hur situationer eller förhållandet kommer att bli, och görs detta tillsammans med medarbetarna upplever alla parter att det blir en hanterlig situation. Hanterbarhet handlar om att bli mer handlingsinriktad och i större utsträckning se möjligheter att kunna bemästra situationen och efter önskemål som framkom i intervjuerna vill medarbetarna få handfasta tips som underlättar i det dagliga arbetet.

## **9.4. Utveckling av ett nära ledarskap**

### **9.4.1. Feedback och bekräftelse**

Feedback och bekräftelse upplevde många av informanterna att de saknade. Flera ansåg att de fick bekräftelse på medarbetarsamtal och då var de flesta av cheferna bra på att visa sin uppskattning. Ett medarbetarsamtal är max en gång per år och



det räcker inte att bara få bekräftelse på medarbetarsamtalen utan att det behövs mer bekräftelse och feedback i det dagliga arbetet. En av informanterna berättade att på medarbetarsamtalen säger hennes chef att de gör ett bra jobb men de får inte reda på vad hon anser är ett bra jobb, de vill veta vad ett bra jobb innebär. De informanter som saknade bekräftelse och feedback tror att en av anledningarna till att de inte får det i det dagliga arbetet är att chefen är frånvarande i det direkta omsorgsarbetet. Hade chefen varit mer på plats så hade säkert feedbacken och bekräftelse sett annorlunda ut.

*”Handledning i det direkta omsorgsarbetet ... chefen behöver motivera oss att se saker på ett annat sätt.”*

*”Vi får till oss att vi är en kompetent personal.”*

*”Jag får feedback av min chef med måtta.”*

En av informanterna var tydlig med att säga att det var viktigt att inte chefen slentrianmässig bekräftar sin personal utan de vill ha konstruktiv kritik och feedback, det skall komma från hjärtat. De menade likväl att inte chefen får vara rädd för att ge dem kritik som kan upplevas som negativ utan de ser de som ett sätt att utvecklas. De har upplevts att chefen är rädd för att ge kritik när det handlar om att kräva lite mer av medarbetarna, och en förklaring till det kan enligt informanterna vara att de inte har byggt upp den relation som behövs för att kunna mötas på denna nivå. Medarbetarna saknar att deras chef motiverar dem att tänka ur andra perspektiv, de upplever att de hela tiden går i samma mönster. Många av informanterna påtalade att de saknades reflektionstid där de skulle ges utrymme till nytänkande och utvärdering. Framförallt ansåg de att det var viktigt då förutsättningarna att gå på kurser hade försämrats.

*”Vi har ingen tid avsatt till reflektion utan vi får göra det på fikarasten utan någon handledare.”*

*”Man behöver motiveras, jag vill utvecklas och jag lära mig något nytt.”*

Medarbetarna upplevde att de inte blev tillräckligt bekräftade i det dagliga arbetet och de saknade feedback, både positiv och negativ, de ville ha konstruktiv kritik. Westlund (2005) poängterar att en ledare som använder sig av ett situationsanpassat ledarskap arbetar med relationer och uppgifter. Han påtalar att uppgift handlar om att ledaren engagerar sig i att förklara individens och gruppens skyldigheter och ansvar. Dessa påståenden är sammankopplade till gruppens och individen kompetens. Det framkom tydligt att informanterna ville utveckla sig i och det tyder på en hög kompetens, de kan själva se sitt behov av att utvecklas och stimuleras i det dagliga arbetet. Vidare påtalar Westlund (2005) att relation är en viktig faktor som bygger på att ledaren engagerar sig i en kommunikation, det handlar om att stödja, uppmuntra och lyssna. Genom relation med medarbetarna kan chefen föra en kontinuerlig dialog med sin personal och därigenom hålla sig väl bekant med verksamheten. Även här har informanterna påtalat att de saknar en relation med sin chef, de tror att relationen hade sett annorlunda ut om de hade haft mer kommunikation dem emellan. Berglund (2012) som är direktör för tre stiftelser i Göteborg uppmanar ledare att vara delaktig i verksamheten, där fångas idéer upp som medarbetaren har samtidigt som ledaren ser medarbetarnas bemötande och kan på så sätt se vad som fungerar eller inte fungerar i arbetet. En

av informanterna poängterade särskilt att chefen bekräftade att de gjorde ett bra arbete, men hon ville få reda på vad ett bra arbete innefattar, det handlade om att hon ville utveckla sig själv. Westlund (2005) säger att ledaren måste se de individuella behoven som finns, alla har ett behov av att utvecklas och det är ledaren som skall vara den som är drivande i utvecklingsarbetet.

Hansson (2010) beskriver att den som lägger mycket tankar och tid på det som inte fungerar förbrukar mycket energi, det finns mindre ork till att förändra eller förbättra. Ledaren bör istället fokusera på vad som fungerar bra och utvecklar det tillsammans med gruppens kunskap. Studien har visat att medarbetarna vill utvecklas och motiveras till att göra ett ännu bättre jobb men de saknar att chefen driver detta utvecklingsarbete. Hansson(2010) anser att en ledare som arbetar efter ett salutogent tänk ifrågasätter sig själv och befinner sig i framkant genom att se möjligheter istället för hinder. Ledarrollen får nya dimensioner - varför gör man det här och för vem?

Thody (2000) säger att i många studier påtalats det att ledarna inte klarar sig utan sina "anhängare", men forskning om hur en bra anhängare skall vara finns det väldigt lite av. En viktig del som hon tar upp i sin studie är att en "anhängare" bör följa en ledare i dennes vardag och vice versa för att få en inblick i varandras vardag och arbetssituation. Informanterna har visat stor förståelse för enhetschefernas arbetssituation och de kunde tänka sig att få ta del av hur enhetscheferna arbetar, det handlar om förståelse för varandra och varandras arbetssituation.

#### **9.4.2. Hur förändringen över tid har påverkat ledarskapet.**

Flera av informanterna ansåg att ledarskapet hade förändrats, enhetscheferna hade mycket mer administrativa åtaganden nu till skillnad från förr. Allt skall numera dokumenteras vilket är mycket tidskrävande. De upplevde att enhetschefernas arbete hade en helt annan dignitet nu än för bara 10 år sedan, de har numera betydligt högre krav på sig från chefer, förvaltningen, medarbetarna och även från anhöriga och omsorgstagare.

*"Allt måste dokumenteras för är det inte dokumenterat är lika med att ingenting är gjort."*

Många av informanterna tyckte att cheferna tillbringade mycket tid på möten och ifrågasatte om det verkligen var så att alla möten var ett krav. De undrade om det inte gick att prioritera sådant som är viktigt och handlade om den enheten som de själva ansvarar för. De ansåg att cheferna måste bli bättre på att prioritera, vad som i dagsläget är viktigast. Informanten ansåg att arbetet hade försämrats över tid, både för medarbetarna men även för enhetschefen. Det var inte bara enhetscheferna som hade mer administrativa uppgifter utan det hade även medarbetarna fått trots det har de dragit in på personaltätheten. En annan faktor som informanterna upplevde hade kommit i kläm på grund av tidsbrist var att det saknade tid att göra saker tillsammans med omsorgstagarna som ligger utan för det direkta omsorgsarbetet.

*"Jag förstår ingenting de känns som om de är på möten varje dag."*

*"Chefen skulle ansvara för mindre enheter, egentligen bara för en"*

*”Förr kunde chefen komma till oss tidigt på morgonen och sitta med och äta frukost, nu bara de rusar in och ut... de måste vara påfrestande och stressande även för dem... jag tycker att det handlar om en organisatorisk fråga, vad händer med vår arbetsmiljö, vi arbetar faktiskt med människor, de är inga döda ting och det är inte vi heller för den delen”*

Senge (2006) framhäver att inom en lärande organisation måste det till ett systemtänkande för att utvecklas, det innebär att man måste förstå helheten för att kunna se sammanhanget. När det blir en förändring i ett av systemen påverkas de andra systemen, i detta fall har enhetscheferna arbetsuppgifter förändrats vilket medarbetarna anser har påverkat hur enhetscheferna arbetar idag till skillnad för några år sedan. Utifrån KASAM kan en tydlig information leda till en hög känsla av begriplighet (Hansson 2010) det handlar om att minska den frustration som medarbetarna tycker om all den tid som enhetscheferna lägger på administrativa uppgifter. Informeras medarbetarna om de skyldigheter som enhetscheferna har om dokumentation skulle det bidra till en ökad förståelse för deras administrativa arbete. De skulle ge medarbetarna en känsla av begriplighet om de fick tillräcklig och tydlig information. Om enhetscheferna hade arbetat utifrån ett salutogent ledarskap skulle de enligt (Hansson 2010) fokusera på nedanstående KASAM begrepp. Det handlar om

*begriplighet*, ge information och föra en dialog med medarbetarna om bakgrund, syfte och innehåll i förändringen (Hansson 2010). Det krävs att enhetscheferna informera medarbetarna om den dokumentations plikt som numera råder inom socialtjänsten, därav ökat administrativt arbete .

*meningsfullhet*, formulera och kommunicera med en övergripande mening eller vision. Låta medarbetarna vara delaktiga och inte bli överkörda (Hansson 2010). Det handlar om att ta tillvara på allas kunskap och genom ett gemensamt förhållningssätt skapa en mening i tillvaron. Ett ypperligt tillfälle för detta är ett dialogmöte eller ett APT.

*hanterbarhet*, ge medarbetarna de resurser och förutsättningar som behövs för att skapa balans istället för frustration (Hansson 2010.). Det är viktigt att chefen lyssnar på medarbetarna om vad för resurser som krävs för att arbetssituationen skall bli så hållbar som möjligt.

#### **9.4.3. Vad behöver utvecklas i det nära ledarskapet?**

Tankarna när det gäller utvecklandet av ledarskapet är att medarbetarna vill att deras chefer skall vara mer i det dagliga arbetet. Det handlar inte om att enhetscheferna skall vara med i det direkta omsorgsarbetet utan finnas mer på plats. En av informanterna hade uppskattat om chefen var med en förmiddag i månaden i det direkta omsorgsarbetet, det hade uppskattas av både personal, anhöriga och omsorgstagare.

*”En dröm hade varit om chefen kunde komma till avdelningen varje måndag morgon till fiket för att stämma av veckan, vi kunde berättat hur vår vecka såg ut och vice versa.”*

Att det råder mycket administrativt arbete för både enhetschefer och medarbetare har framkommit i intervjuerna. Det finns en förståelse hos medarbetarna att enhetscheferna många gånger känner sig frustrerade och otillräckliga i sitt arbete.

Då anser en av informanterna att det är viktigt att ta del av medarbetarnas kompetens och utveckla dem i att sköta vissa administrativa uppgifter. Informanten menar på att det hade varit utvecklande för medarbetarna, det hade ökat medbestämmandet och ansvarstagandet. Då skulle personer som har ett intresse friställas från det direkta omsorgsarbetet och arbetslösa undersköterskor skulle få arbeta i det direkta omsorgsarbetet.

*”Det gäller att fånga upp vårt (medarbetarna) intresse för att utveckla enheten, det känns inte som om vår chef har tid att lyssna på våra idéer.”*

Medarbetarna saknar både reflektionstid som är kopplat till det direkta omvårdnadsarbetet och även tid för vision för att utveckla enheten. Flera av informanterna tog upp att de förr hade utvecklingsdagar/planeringsdagar där hela personalgruppen tillbringande en dag utanför enheten. De ansåg att det var jätteviktigt då det numera aldrig finns möjlighet att gå på kurser eller föreläsningar. Någon påtalade att Lysekils kommun är en lärande kommun och det rimmar inte alls att de drar in på all den tid som har med utvecklingsarbete att göra. De förstår att kommunen har en ansträngd ekonomi men de tror att de spara fel genom att dra in på sådant arbete som både utvecklar enheten och den enskilde medarbetaren. Dessa frågor skulle medarbetaren vilja arbeta mer med tillsammans med sin chef, det anser att det handlar om att utveckla enheten. En av informanterna ansåg att det hade varit bra om det hade funnits en arbetsbeskrivning på vad nära ledarskap skall innefatta. Det hade underlätta för alla parter och ett förslag var att denna beskrivning kunde tas upp på varje planeringsdag, det hade varit en punkt som skulle hållas levande och utvecklande.

*”Det är så mycket förändringar på enheterna och en planeringsdag per termin hade underlättat ... utvecklingsdagar är viktigt för gruppen.”*

*”Tanken och begreppet nära ledarskapet är nytt, och bara att jag har fått tala om det gör att jag kommer tänka på ett annat sätt.”*

*”Viktigt att man har ett intresse som chef, det gäller att tycka om sitt jobb, man kan ju inte gå till jobbet och tycka att det är pest och ändå tro att man gör ett bra jobb, det blir ju fel, det gäller att bry sig om människor annars kan du inte bli en bra chef.”*

Vad som typisk karakteriserade en ledare förr var enligt Lawer (2005) att denne skulle vara en vit man med militär bakgrund. Lawer(2005) kan se att utveckling har gått fram med storm steg och att dessa ovanstående egenskaper inte alls är i fokus i dagens samhälle. I Lysekils kommun är det endast en man som arbetar som enhetschef inom socialförvaltningen.

Det har framkommit att medarbetarna vill att det skall bli en ökad förståelse mellan enhetschef och medarbetare och det skulle leda till mer delaktighet och inflytande. De finns en stor nyfikenhet hos medarbetarna att utveckla sig själva och driva enheten framåt mot nytänkande. De upplever att det hade sett annorlunda ut om chefen hade haft ett mer engagemang och framförallt en högre delaktighet på enheten. De resultat som har kommit fram i studien stämmer väl in med det arbete som Westlund (2005) har gjort. Han har kommit fram till att ett nära ledarskap framförallt handlar om fysik närvaro, att chefen är tillgänglig och finns på plats. Westlund(2005) anser om en ledare finns tillgänglig och på plats så

finns en större möjlighet till att bygga upp en bra relation mellan medarbetare och enhetschef, och utifrån den relation som byggts upp kan chefen lättare situationsanpassa sitt ledarskap. Ovanstående skildring stämmer väl in på det som informanterna har påtalat.

Jacobsen och Thornsvik(2010) anser att mellanchefer har en central roll genom att koppla samman organisationens mål och visioner med de åsikter som medarbetare på golvet har. Studien har kommit fram till att det på utvecklingsdagar hade det varit bra om chefen tillsammans med sin personal hade gått igenom organisationens mål och sammanfört medarbetarnas tankar för att driva enheten framåt. Senge (2006) menar att det gäller att tänka ur ett systemteoretiskt sätt inom en lärande kommun. Han hävdar att en förutsättning för systemtänkande i en organisation är att det på ledningsnivå utvecklas en medveten lärstrategi för hela organisationen som är förankrad i ett systemtänkande. Han fokuserar på fem centrala förhållanden i en lärande organisation, systemtänkande/helhetssyn, teamutveckling, vision, och personlig mognad. Alla dessa faktorer har informanterna tagit upp som betydelsefulla. Senge (2006) förespråkar ett helhetstänk från medarbetare till ledare och organisation, det är först när den enskilde medarbetaren förstår helheten och sambandet mellan allt som pågår i organisationen, det är då som denne kan anpassa sitt arbete och lärande till organisationens mål och förväntningar (Senge 2006). Men för att få detta att fungera har det i studien visat sig att ledaren måste bygga upp en relation och framförallt delge gruppen de mål och förväntningar som finns, får inte medarbetarna ta del av detta kan de heller inte leva upp till dessa krav.

Hansson (2010) anser att det är viktigt att det finns ett gemensamt mål som motiverar gruppen vilket leder till en starkare sammanhållning. För att stärka sammanhållningen har ledaren en viktig uppgift i att skapa förutsättningar så att gruppen kan känna en meningsfullhet. Några principer som är viktiga för en ledare att tänka på är att

- \*lära känna varandra som människor

- \*skapa en övergripande mening – syftet med vårt arbete

- \*skapa rum för goda möten i vardagen

Ovanstående faktorer berörde även informanterna som viktiga. Hansson (2010) menar att ett en ledare bör hitta en känsla av sammanhang med sitt ledarskap och detta görs i samråd med medarbetarna. Han menar att ett ledarskap aldrig får ses som en enskild aktivitet och genomföras isolerat från sin grupp utan att ledarskap är ett samspel där alla parter behöver vara aktiva för att få till det på ett bra sätt, alla behöver uppleva känslan av sammanhang. Tengblad och Hällsten (2002) hävdar att personalansvar och medarbetarskap alltid skall studeras i relation till varandra, de utövas alltid i ett samspel. För att summera vad medarbetarna framförallt ser ett behov av är det en mer närvarande chef som driver och utvecklar medarbetarna och enheten på nya mål. För att nå detta upplever medarbetarna att relationen mellan medarbetare och enhetschefer behöver utvecklas och ett första steg i det är en högre delaktighet och tillgänglighet av enhetschefen.

## 10. Slutdiskussion och förslag till fortsatt forskning

Syftet med studien var att belysa vilken innebörd och vilka förväntningar medarbetare har om ett nära ledarskap. Studien undersökte även om medarbetarna ansåg att det fanns ett behov av utveckling kring det nära ledarskapet.

Frågeställningarna som skulle besvaras var,

– Vilka förväntningar och vilken innebörd lägger medarbetarna i begreppet nära ledarskap som är den nuvarande ledarskapsinriktningen i Lysekils kommun.

– Vilka förbättringsområden anser medarbetarna att det finns ett behov av för att utveckla det nära ledarskapet för enhetscheferna i Lysekils kommun.

Jag har använt mig av fyra stycken övergripande teman i resultatet för att kunna svara upp till studiens syfte. Det första som belystes var fakta om informanterna och deras arbetsuppgifter, detta gjordes för att ge en inblick i de arbetsuppgifterna som åligger medarbetarna och med den beskrivningen som lämnats skapar det en större förståelse för enhetscheferna ansvarsområde. Därefter lämnades en skildring av medarbetarnas kunskap om Lysekils kommuns organisation. Valet att presentera detta grundar sig på att jag anser att det är på organisatorisk nivå som det påverkar hur det ser ut längre ner i organisationen. Det är dock de högre tjänstemännen som vill att enhetscheferna skall arbeta utifrån ett nära ledarskap och därför har jag valt att presentera hur förhållandet mellan organisation och medarbetare ser ut. Jag tycker att det är viktigt att se hur systemen påverkar varandra och därför passar systemteori in i detta sammanhang.

Vad innebär då ett nära ledarskap för medarbetarna och vilka förväntning finns det?

Det faktum var att jag under min undersökningstid inte hittat en entydig definition av vad ett nära ledarskap bör innefatta. Den litteratur och de studier som lästs stämmer väl in på informanternas beskrivning av vad ett nära ledarskap innebär för dem, det handlar framförallt om tillgänglighet, nåbarhet och en delaktighet på enheten. Peter Westlund (2005) har i sin studie om verksamhetsnära ledarskap kommit fram till att det första som kännetecknar ett verksamhetsnära ledarskap är fysisk närvaro, vilket många av informanterna i denna studie ansåg var en självklarhet i ett nära ledarskap. Ett annat resultat som framkommit är att de som har sin chef utlokaliserad anser inte att de är i behov av att ha chefen på enheten, de tycker att klara sig i stort sett själva. Det räcker att de vet att de kan nå sin chef om behov finns. Däremot anser de som har sin chef på enheten att det i högre utsträckning vill träffa sin chef, de vill ha en daglig kontakt. Jag har funderat över detta och tror att en förklaring kan vara att man skapar ett behov av tillgänglighet. Finns vetskapen om att chefen sitter utanför dörren tycker man likväl att chefen komma in en liten stund per dag och kolla av hur det förhåller sig på enheten och om personalen har behov av något. Däremot har jag upplevt att de som inte har sin chef på enheten har visat en tendens att tror att chefen ”snokar” runt när denne kommer på besök, det upplevs inte som naturlighet att chefen kommer oförberett. En annan faktor som har belysts i studien är att medarbetarna tycker det är viktigt att relationen mellan dem och chefen fungerar. De anser att relation skapas i samspel vilket medarbetarna tror hade förbättrats om det hade varit en högre fysisk tillgänglighet hos chefen. Jag tycker det är jätteviktigt att prata om vilka förväntningar som finns på varandra så att inte ”systemen” splittras och drar åt olika håll. En brist på samhörighet kan lätt uppstå om det finns olika mål och

synsätt och därför anser jag att det är jätteviktigt att diskutera de krav och förväntningar man har på varandra. Har det skapats en bra relation kan dessa punkter lättare diskuteras och ventileras. Flera av informanternas tankar kring ett nära ledarskap handlar om tillit mellan varandra, vilket de själva tror förstärks om det byggs upp en bra relation mellan dem och enhetschefen.

Under studiens gång har de blivit många beskrivningar vad som kännetecknar ett bra ledarskap och jag upplever att informanterna tyckt det varit intressant att reflektera över ledarskapet. De säger att det har väckts mycket tankar och funderingar som de tidigare inte tänkt på. Informanterna har visat en lojalitet mot sin chef när det har beskrivits ledarskapet. De flesta har reflekterat över att de hade varit bra för enhetscheferna om det fanns en beskrivning hur ett nära ledarskap bör vara, vilket hade underlättat för dem så att de visste hur de skulle förhålla sig till sitt uppdrag. Min åsikt i detta är att det är svårt att få en entydig beskrivning som stämmer överens för alla enheter, utan istället är det något som medarbetare och chefer bör diskutera tillsammans. En fråga att arbeta med är vad ett nära ledarskap innebär för vår enhet.

Det som också betonas av informanterna är chefens förmåga till inkännande, chefen bör ha en förmåga att känna av och lyssna på medarbetarna och på så sätt kunna vägleda dem i det dagliga arbetet. En annan viktig faktor som informanterna tagit upp i betydelse av ett nära ledarskap är att kunna få bekräftelse och feedback i det dagliga omsorgsarbetet.

Vad anser medarbetarna behöver utvecklas för att det enligt dem skall vara ett nära ledarskap?

Ett utvecklingsbehov som har framkommit i studien är att organisationen måste arbeta vidare med den kommunikativa otydlighet som medarbetarna anser råder i kommunen. Det behöver läggas tid på att tillsammans gå igenom vad kommunen har för mål och syfte. Ett annat ämne som medarbetarna anser behöver förbättras är att det diskuteras vad en lärande organisation är, vad innebär egentligen detta. Det finns en tendens att grupper och enheterna själva skapar sin egen uppfattning, vilket i sin tur inte alltid stämmer överens med de övergripande målen som kommunen har, det har visat sig att risken finns att varje enhet bildar sin egen sanning. Kommunen profilerar sig som en lärande kommun och detta har upplevts som frustrerande då det enligt medarbetarna ständigt görs besparingar på kurser och utvecklingsdagar. En lärande organisation kännetecknas enligt Senge (2006) som en organisation som ständigt utvecklas och tar till sig nya kunskaper och idéer och utvecklar dem i syfte att lära sig. Jag kan med den beskrivning som informanterna gett se att medarbetarna behöver stimuleras i att utveckla sig själva för att öka känslan av meningsfullhet. De själva påtalar att ett första steg kan vara att sätta av tid för reflektion och jag tycker chefen kan agera som handledare på reflektionsmötena och på så sätt ta till vara på gruppens förmågor och idéer vilket utvecklar enheten, det är enligt mig en del av ett nära ledarskap. Det fanns en stor motivation hos medarbetarna att utveckla sig själv och även enheten, men de upplevde inte att förutsättningar fanns. De saknade att deras chef var drivande i utvecklingsarbetet.

Studien har varit intressant att genomföra och en önskan är att denna undersökning kan generera i att det blir en ökad förståelse och ett förtydligande av vad ett nära ledarskap handlar om för alla inblandade parter. Jag tror det är viktigt



att inte bara profilera sig utan att ha diskutera vilken innebörd som läggs i begreppen. Faktum är att det bör vara en kommunikation mellan medarbetare, ledare och organisationen om vilka förväntningar som finns och jag anser att dessa tre grupper inte skall studeras separat ifrån varandra utan att de skall ses i sin helhet där alla delar påverkar varandra.

Min reflektion är att det är mycket svårt för en chef att hantera alla dessa förväntningar som kommer från både medarbetare och organisation, det kan vara en svår uppgift att klara. Jag tycker att det är viktigt att tydliggöra vilka förväntningar som är möjliga att ha på sin chef annars finns risken att medarbetarnas förväntningar på sina chefer blir svåra att uppfylla.

### **10.1 Förslag till fortsatt forskning**

Denna undersökning har riktat sig mot medarbetarna och handlar om deras tankar om ett nära ledarskap. För att få en övergripande bild av det nära ledarskapet inom socialförvaltningen i Lysekil hade det varit intressant att få ta del av enhetschefernas tankar och deras förväntningar kring ett nära ledarskap. En ytterligare dimension av forskningsfält hade varit att undersöka vilka krav och förväntningar Lysekils kommun som arbetsgivare har på medarbetarna och enhetschefer inom socialförvaltningen. Det hade varit intressant att studera om dessa krav och förväntningar stämmer överens med de som åsikter som medarbetarna och enhetscheferna har kring ett nära ledarskap.

## 11. Referenslista

- Antonovsky, Aaron. (1987) *Hälsans mysterium*. Köping: Natur och kultur.
- Backström, Tomas, Granberg, Otto & Wilhelmson, Lena. (2008) *Alternativa former av ledarskap. En kunskapsöversikt om chefers ledarskap*. Stockholm: VR 2008:15, Vinnova, Enheten för arbetslivsutveckling. s 29-32.
- Bakka, Jörgen, F, Fivelsdal Egil, Lindkvist, Lars. (2006) *Organisationsteori: struktur- kultur- processer*(5:e uppl.). Malmö: Liber.
- Bergman, Ann. (2009) *Att leda inom äldreomsorgen. En litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Karlstad University Studies.
- Blomqvist, Christine & Röding, Pia. (2010) *Ledarskap, personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Brinkmann, Svend och Kvale, Steinar. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Dalen, Monica. (2007) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Hansson, Anders. (2010) *Salutogent ledarskap, för hälsosamt ledarskap*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Hodson, R. (2002) Worker participation and teams: New evidence from analysing organizational ethnographies. *Economic and industrial demography*, 23, s.491 – 528.
- Holme, Idar, Mange & Solvang, Krohn, Bernt. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hultman, G & Klasson, A. (1995) *Förändringens dynamik. En problematisering av förändringsprocesser, delaktighet och lärande* (LiU- PEK-R-173): Linköpings Universitetet, Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Hällsten, Freddy. (2002) ”Personalansvarets olikheter ur etiskt perspektiv.” I Hällsten, Freddy & Stefan, Tengblad. (2002) *Personalansvar och medarbetarskap*. Bokförlaget BAS Handelshögskolan. s 9-29.
- Hällsten, Freddy och Tengblad, Stefan. (2006) ”Medarbetarskap i praktiken.” I Hällsten, Freddy och Stefan, Tengblad. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Bokförlaget BAS Handelshögskolan. s 127-153.
- Kilhammar, Karin (2011) *Idén om medarbetarskap, En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Linköping Studies in Arts and Science No. 539. Linköpings Universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.

- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, Annika. (1993) *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, K. (2008) *Mellanchef i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia förlag.
- Larsson, Ulrika & Persson, Linn (2002) "Decentraliserat personalarbete" . I Hällsten Freddy & Stefan Tengblad (2002) *Personalansvar och medarbetarskap*. Bokförlaget BAS Handelshögskolan. S 111-127
- Lawler, John. (2005) *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor*. The British Journal of social work nr 1 October, 2005.
- Lindvall, Jan. (2001) *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, Arne. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Mizrahi, S. (2002) *Workers' participation, indecision making processes and firm stability*. *British journal of industrial relations*, 40, sid. 689-707.
- Repstad, Pål. (2004) *Sociologiska perspektiv i vård och omsorg och socialt arbetet* (2:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1988) *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schödt, Borrik & Egeland, Thor Aage. (1989) *Från systemteori till familjeterapi*. Lund: Studentlitteratur.
- Spjut, E. (2012) *Närvaro en framgångsfaktor i ledarskapet*. *Tidningen äldreomsorg*, 2012 (1)24-27.
- Svedberg, Lars. (2003) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Svenning, Conny. (2003) *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Tengblad, Stefan, Rovio-Johansson, Airi, Hällstén, Freddy, Andersson, Thomas & Irfaeya, Wajda. (2006) *Medarbetarskap i det moderna arbetslivet. Programbeskrivning juni 2006*. Göteborg: Handelshögskolan.
- Thody, Angela. (2000) *Followership or Followersheep? An Exploration of the Values of Non-Leaders*, *Management in Education* 2000 14: 15.
- Thomassen, Magdalene. (2007) *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion till vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Thylefors, Ingela. (1991) *Ledarskap vård omsorg och Utbildning* (1:a uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.

Törnquist, Agneta. (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Doktorsavhandling, Lärarhögskolan i Stockholm.

Westlund, Peter. (2005) *Verksamhetsnära ledarskap – kännetecken och förutsättningar*. Fokusrapport 2005:2 Kalmar län.

Wolvén, Lars-Erik. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Öqvist, Oscar (2008) *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat* (3.e uppl.). Stockholm: Gothia förlag.

## **WEBB**

*Forskningsetik- etik i forskning – vetenskapsrådet*. 2012. Hämtat 2012-03-04.  
<http://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html>

[www.lysekil.se](http://www.lysekil.se). 2012. Hämtat 2012-03-15 från  
<http://www.lysekil.se/invanare/socialomsorgochvard.4.36d9d5c211db3fb195e800015163.html>

*Nationalencyklopedin, hermeneutik*. 2012. Hämtat 2012-03-12 i  
<http://www.ne.se/hermeneutik>

*Öppna jämförelser inom vården och omsorgen om äldre Verksamhetens kvalitet*. 2008. Hämtat 2012-03-12 från  
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2008/2008-126-13>

## 12. BILAGOR

### BILAGA 1

#### Intervjuguide

##### Bakgrund

1. Ålder
2. Kön
3. Tid i yrket
4. Hur länge har du arbetat på din enhet
5. Hur länge har du haft samma chef
6. Utbildning
7. Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter

##### Ledarskap

8. Har du fått någon information gällande det ”nära ledarskapet”?
9. Visste du att Lysekils kommuns enhetschefer bör bedriva ett nära ledarskap?
10. Vad innebär ett *nära ledarskap* för dig?
11. Vilka egenskaper anser du är viktigast hos din chef för att hon/han skall utöva ett nära ledarskap?
11. Kan ge något exempel på hur din chef utövar ett *nära ledarskap*?
12. Tycker du att det är viktigt att chefen har kunskap om brukarna/vårdtagarna, och i så fall varför?
13. Är det viktigt för dig att din chef någon gång är delaktig i det dagliga omsorgsarbetet och motivera gärna ditt svar

##### Tillgänglighet

14. Har din chef sin arbetsplats på er enhet?
15. Tycker du att det är viktigt att chefen har sitt kontor på enheten?
16. Om din chef inte har sin arbetsplats på enheten vad anser du då är viktigt att din ledare tänker på?
17. Hur ofta träffar du din chef?
18. Upplever du att din chef finns tillgänglig i den utsträckning som du önskar?
19. Saknar du någonting i kontakten med din chef?

## **Organisationen**

20. Känner du till hur organisationen i din förvaltning ser ut?
21. Anser du att det är viktigt att det finns en tydlig begreppsdefinition på begrepp nära ledarskap sett på ett övergripande plan, ge gärna exempel?
22. Lysekils kommun är en lärande kommun och ledstjärnor inom kommunens utvecklingsarbete är öppenhet, inflytande och delaktighet. Upplever du att det finns en möjlighet och ett forum där dina åsikter kan presenteras. ( det som rör arbetssituationen/arbetsplatsen)
23. Har det betydelse för ledarskapet hur många medarbetare som din chef ansvarar för och vad är en rimlighet?

## **Utveckling**

24. Kan du uppleva någon förändring kring hur ledarskapet bedrivs nu tillskillnad för några år sedan, om ja kan du ge något exempel?
25. Vad anser du är viktigt arbeta mer med för att utveckla det nära ledarskap inom Lysekils kommun?
26. Upplever du att du får den bekräftelse och den feedback som du önskar av din chef?
27. Anser du din chef arbetar utifrån ett *nära ledarskap*?
28. Slutligen...  
Är det något annat/övrigt du vill ta upp eller lägga till när det gäller det nära ledarskapet?



**BILAGA 2**      **GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE**

Lysekil 2012022

**Till dig som arbetar som undersköterska/mentalsköterska eller  
habiliteringspersonal i Lysekils kommun.**

Mitt namn är Charlotte Klang Olsson, jag studera socionomprogrammet på Göteborgs universitet. Nu skall jag skriva min C uppsats som är en del av utbildningen.

Under min praktikperiod på socialförvaltningen kom jag i kontakt med ledarskap. Det är ett intresse som jag har och med anledning av det har jag valt att skriva min uppsats om detta ämne. Jag vill belysa ledarskapet utifrån ett medarbetarperspektiv för att få en skildring av hur medarbetarna i Lysekils kommun uppfattar ledarskapet inom vård och omsorg samt LSS/Psykiatri.

Jag kommer i min studie använda mig av begreppet nära ledarskap som är den nuvarande ledarskapinriktningen i Lysekil kommun. Syftet med min undersökning är att belysa vilken innebörd ni medarbetare ger ett "nära ledarskap".

Studien kommer även undersöka om det finns ett behov av att definiera begreppet, detta för få en ökad förståelse av hur ni medarbetare tänker om nära ledarskap.

Jag hoppas att denna studie kan komma till användning i ett utvecklingsarbete för hur ni medarbetarna inom socialförvaltningen tänker kring det nära ledarskapet.

Därför vill jag gärna gör en intervju med dig!

Intervjun tar cirka en timme att genomföra och ni själva får avgöra var vi skall genomföra den. Jag kommer spela in intervjun och allt som sägs kommer behandlas konfidentiellt och studien genomförs under sekretess och deltagandet är på frivillig basis.

Jag kommer inte att ange vilka som har intervjuats eller var du arbetar någonstans.

Jag uppskattar om intervjun kunde genomföras mellan vecka 10 och 12

Kriteriet för att vara med är att du skall ha varit anställd i kommunen i två år, detta för att du skall vara insatt i hur ledarskapet bedrivs.

Är du intresserad av att delta i min undersökning hör du av dig till mig.

mejl:charlotte.klang@gmail.com      telefon:xxxxxx

Handledare: Thomas Carlsson, universitetsadjunkt.

Tack för din medverkan/Charlotte



## BILAGA 3



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## Institutionen för Socialt arbete

Samtycke för deltagande i C-uppsatsen

” Nära men ändå inte nära”, en kvalitativ studie om medarbetarnas tankar om ett nära ledarskap.

Härmed samtycker jag till att delta i nämnda uppsats och medverka i en intervju. Jag har tagit del av muntlig information om uppsatsens syfte. Jag har därmed informerats om innebörden av mitt deltagande, att min medverkan är frivillig och att jag kan avbryta när som helst samt att den information jag ger kommer att behandlas på ett sådant sätt att min identitet inte röjs.

Namn.....

Datum och ort .....