



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

# DET HÄRLIGA MELLANCHEFSLANDET

- En kvalitativ intervjustudie om medarbetares uppfattningar av chefs- och ledarrollen

**Frida Lundgren**

---

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 HP
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 HP (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2018
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Rolf Solli

# Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 HP
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 HP (FH2508)
Titel (svensk):	Det härliga mellanchefslandet
Titel (engelsk):	First line management and leadership from an employee perspective
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2018
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Rolf Solli

Nyckelord: Göteborgs Stad, medarbetarskap, första linjens chefer, verksamhetsmässiga förutsättningar.

---

**Syfte:** Studiens syfte är att undersöka hur medarbetare uppfattar chefens roll och ledarskap i relation till de verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har att utföra sitt arbete.

**Teori:** Studiens resultat analyseras med hjälp av medarbetarskapshjulet, ett strukturellt perspektiv samt Human Resource perspektiv.

**Metod:** Kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, materialet har analyserats med hjälp av tematisk analys.

**Resultat:** Resultatet visar att verksamhetsmässiga förutsättningar har betydelse gällande chefens utövande av ledarskap samt möjligheten att påverka relationen till medarbetare. Från medarbetares perspektiv är det snarare chefens personlighet än verksamhetsmässiga förutsättningar som påverkar ledarskapet. Resultatet visar att organisationens struktur kan verka förhinderande och skapa problem för chefer, cheferna hittar dock vägar runt de problem de stöter på men problemen förblir olösta.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	3
1.2 Avgränsningar .....	3
<b>2. BAKGRUND .....</b>	<b>4</b>
2.1 Chefs- och ledarskap i Göteborgs Stad .....	5
2.2 Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad .....	6
2.3 Utbildningsinsatser för chefer i Göteborgs Stad .....	7
2.4 Vilka förutsättningar har cheferna i Göteborgs Stad? .....	7
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>10</b>
3.1 Ett historiskt perspektiv på ledarskap .....	10
3.2 Rollen som första linjens chef .....	12
3.3 Chefers utmaningar och hållbara chefer .....	13
3.4 Ledarskapets påverkan på medarbetare .....	16
3.5 Medarbetarskap och medarbetarskapshjulet .....	19
3.6 Strukturellt perspektiv och HR-perspektiv .....	21
<b>4. METOD .....</b>	<b>25</b>
4.1 Kvalitativ metod & semistrukturerade intervjuer .....	25
4.2 Urval & genomförande .....	26
4.3 Tematisk analys .....	28
4.4 Etiska avväganden .....	29
4.5 Metoddiskussion .....	30
<b>5. RESULTAT .....</b>	<b>31</b>
5.1 Enhet 1 .....	31
5.2 Enhet 2 .....	38
5.3 Enhet 3 .....	45
<b>6. ANALYS .....</b>	<b>51</b>
6.1 Medarbetarskap .....	51
6.2 Strukturellt perspektiv eller HR-perspektiv? .....	59
<b>7. SLUTSATS .....</b>	<b>66</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>69</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>73</b>
Bilaga 1: Mail till chefer .....	73
Bilaga 2: Informerat samtycke .....	74
Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare .....	75
Bilaga 4: Intervjuguide chef .....	76

# 1. Inledning

---

I följande kapitel presenteras studiens ämnesområde, det problem som ligger till grund för studiens syfte, de frågeställningar som ämnas besvaras samt de avgränsningar som har gjorts i samband med utförandet av studien.

---

Ett chefsuppdrag i en offentlig verksamhet påverkas av flertalet faktorer, är uppdraget i en kommun, på en myndighet eller i ett landsting? Är uppdraget människovårdande inom skola, vård och omsorg eller på en teknisk förvaltning? Är uppdraget som första linjens chef, avdelningschef eller verksamhetschef? Detta är faktorer som påverkar hur utformningen av chefsuppdraget ser ut samt vilka verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har.

I Göteborgs Stad väljer många chefer att sluta vilket är en av orsakerna till att staden är drabbad av hög chefsomsättning. Många av stadens chefer upplever att de har dåliga verksamhetsmässiga förutsättningar på grund av att chefsrollen är bred och otydlig, det är för stora personalgrupper, för höga mål samt att det saknas resurser och stöd vilket gör att de väljer att sluta (Stadsrevisionen, 2018).

Hög chefsomsättning är problematiskt eftersom att det leder till att organisationen tappar kompetens vilket har konsekvenser för medarbetare och för organisationen i stort. Det finns flertalet studier som undersöker vilka problem chefer upplever och vilka faktorer det är som bidrar till att de slutar, samt vilka åtgärder eller insatser som efterfrågas för att de ska ha tillräckliga förutsättningar för att kunna utföra sitt jobb (Regnö, 2016; Corin 2016). Cheferna i Göteborgs Stad tycker inte att de åtgärder som har tagits av staden är tillräckliga och har inte lett till att deras förutsättningar har förbättrats (Stadsrevisionen, 2018).

Att vara chef innebär att vara en symbol av auktoritet på grund av att det är chefen som har tillgång till information, inflytande och beslutskraft. Det innebär att chefen är en faktor som har stor påverkan på den psykosociala arbetsmiljön för hela verksamheten, chefen är därför en viktig faktor för hur väl en organisation fungerar och om medarbetare mår bra eller ej (Ahltorp, 2005). När en chef har dåliga förutsättningar kan det visa sig hos medarbetarna genom att de känner sig mindre sedda, de är missnöjda med arbetsmiljön, det rapporteras

högre personalomsättning och sjukfrånvaro vilket leder till högre arbetsbelastning och stress för chefen (Regnö, 2016). Högre arbetsbelastning och stress hos chefen kan i sin tur leda till att medarbetarna får ännu mindre tid och att chefen inte uppfattas som närvarande. Det är en ond cirkel som tycks vara svår att bryta.

Vilken typ av verksamhet och vilken nivå som chefen arbetar på har betydelse för de verksamhetsmässiga förutsättningarna och hur hög chefsomsättningen är. Chefer som generellt sett har dåliga verksamhetsmässiga förutsättningar i form av stora personalgrupper, höga krav, avsaknad av stöd från ledning och personal samt som upplever mål-, roll- och logikkonflikter är första linjens chefer som är verksamma inom skola, vård och omsorg (Corin, 2016). Vilka förutsättningar chefen har påverkar deras vilja att stanna kvar i chefsyrket (ISM-rapport 14:1, 2014). Bland första linjens chefer inom skola, vård och omsorg är det högre chefsomsättning jämfört med tekniska förvaltningar som ofta har bättre förutsättningar i form av mindre personalgrupper (Regnö, 2016). Elvnäs (2017) menar att verksamhetsmässiga förutsättningar har viss betydelse för hur väl en chef kan utöva ledarskap, dåliga förutsättningar innebär dock inte per automatik att chefer inte kan påverka sin egen och medarbetares situation till det bättre. Många gånger tror chefer att det är ett omöjligt uppdrag och har attityden att det är som det är, Elvnäs (2017) menar att det går att bryta den onda cirkeln och förbättra situationen och arbetsmiljön både för chefer och anställda med givna verksamhetsmässiga förutsättningar.

Denna studie undersöker hur medarbetare uppfattar chefens roll och dess ledarskap i relation till vilka verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har. Genom att undersöka chefs- och ledarrollen genom ett medarbetarskapsperspektiv är syftet att studera om chefer med bättre förutsättningar upplevs annorlunda än de med sämre förutsättningar, vad gör en chef med bra förutsättningar som en chef med dåliga förutsättningar inte gör? Är det någon skillnad och hur uppfattas det i sådana fall av medarbetare? Påverkar chefens förutsättningar relationen mellan chef och medarbetare?

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare uppfattar chefens roll och ledarskap i relation till de verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har att utföra sitt arbete.

- Hur uppfattar medarbetare chefens roll och arbetsuppgifter?
- Hur uppfattar medarbetare chefens ledarskap?
- Skiljer sig medarbetares uppfattningar om chefen åt på verksamheter där chefen har olika förutsättningar? Vilka likheter finns det?

## 1.2 Avgränsningar

Studien utförs inom en och samma kommun, Göteborgs Stad, på grund av att cheferna som inkluderas i studien ska ha ett likvärdigt uppdrag och arbeta efter samma riktlinjer. Inom kommunen finns ett flertal olika förvaltningar och möjligheterna att jämföra verksamheter med olika förutsättningar är därför stor. Den andra avgränsning är gällande vilka verksamheter som inkluderas i studien, nämligen en teknisk förvaltning och ett äldreboende. Anledningen till att gränsdragningen har gjorts till dessa verksamheter är för att de framkommer som ytterligheter i den tidigare forskningen. Med ytterligheter menas att chefer inom tekniska verksamheter generellt sett har goda verksamhetsmässiga förutsättningar i jämförelse med chefer inom äldreomsorg som generellt sett har dåliga verksamhetsmässiga förutsättningar, vilket gör dem intressanta att jämföra.

Anledningen till att valet landade på första linjens chefer, och inte chefer på andra nivåer, grundar sig på tidigare studier som visar att första linjens chefer jämförelsevis med andra chefer har sämre förutsättningar och står inför fler utmaningar. Det är framförallt dessa chefer som väljer att sluta vilket är intressant ur det perspektiv att Göteborgs Stad står inför en hög chefsomsättning.

## 2. Bakgrund

---

I följande kapitel presenteras Göteborgs Stad som organisation samt de kriterier och riktlinjer som chefer i staden har att förhålla sig till gällande chefs- och ledarskap. Bakgrunden är en viktig del av studien för att tydliggöra kontexten som cheferna är verksamma inom och vilka förutsättningar de har i form av utbildningar och andra insatser.

---

Göteborgs Stad har 55 000 anställda och räknas som en av Sveriges största arbetsgivare. Som en offentlig verksamhet arbetar Göteborgs Stad för att verkställa de beslut och mål som stadens politiker har fastställt. Staden är uppdelad i olika förvaltningar och bolag. Förvaltningarna består dels av fackförvaltningar som ansvarar för områden som är gemensamma för hela staden och dels av stadsdelsförvaltningar som ansvarar för äldreomsorg, hälso- och sjukvård samt individ- och familjeomsorg för den specifika stadsdelen (Göteborgs Stad, u.å, Om kommunens organisation).

I denna studie deltar två separata enheter tillhörande samma tekniska förvaltning samt ett äldreboende bestående av tre enheter med en gemensam chef. Den tekniska förvaltningen är en fackförvaltning som arbetar med hela staden som målgrupp. Förvaltningen består av ungefär 400 medarbetare som är uppdelade i operativa enheter som arbetar med frågor rörande olika typer av installationer, drifter och projekt. Utöver operativa enheter består förvaltningen av administrativa enheter som arbetar övergripande med ekonomi och HR.

Äldreboendet som deltar i studien är en del av en stadsdelsförvaltning och består av tre enheter med 35 medarbetare och en ansvarig chef. Äldreomsorgen styrs av socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen. Det innebär att när en person inte längre kan eller vill bo kvar hemma ska den ansöka om att få en plats på ett äldreboende. I de olika stadsdelarna finns det nämnder som beslutar om riktlinjer och ser till att dessa följs. Det är kommunens ansvar att personalen har rätt kompetens och utbildning för att kunna erbjuda insatser av god kvalitet. I Göteborg finns det 60 äldreboenden som består av lägenheter eller rum och där personal är tillgänglig dygnet runt.

## 2.1 Chefs- och ledarskap i Göteborgs Stad

Behovet av nya chefer i Göteborgs Stad förväntas uppgå till ungefär 300 per år, vilket till viss del beror på växande verksamheter men också på grund av hög chefsomsättning (Göteborgs Stad, Handling nr 78, 2017). Chefs- och ledarskap är därför en strategisk fråga för hur staden ska klara framtida utmaningar. Utveckling- och kompetensförsörjning är viktiga komponenter för att klara denna utmaning.

Chefers uppdrag i Göteborgs Stad är att på ett effektivt sätt arbeta för att verksamheten ska uppnå politiskt fastställda mål. För att uppnå dessa mål ska chefen skapa goda förutsättningar för medarbetare genom att gemensamt strukturera arbetet, tillvarata medarbetares kompetens och göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten. Chefen ska även vara öppen och lyhörd för förändringar, skapa goda relationer, samverka samt vara tydlig och konsekvent i sitt ledarskap. Utöver detta ska chefen arbeta mot att förbättra verksamheten gällande resultat och konkurrenskraft (Göteborgs Stad, u.å, medarbetar- och arbetsmiljöpolicy).

Göteborgs Stad beskriver chefskapet utifrån tre roller, dessa är ledaren, verksamhetsföreträdaren och arbetsgivarföreträdaren. Ledarens uppdrag beskrivs som följande:

*“Som ledare är vi förebilder och föredömen. Vårt ledarskap präglas av att möta medarbetarna med respekt, lyhördhet och intresse. Vi inspirerar till lärande, utveckling och förändring samt låter medarbetarna ta ansvar efter sin kunskap och kompetens. Vi är skickliga på att kommunicera och att utveckla arbetsorganisationen samt att ge medarbetarna en bra återkoppling i verksamheten” (Göteborgs Stad, u.å, medarbetar- och arbetsmiljöpolicy, s.6).*

Chefens roll som verksamhetsföreträdare innebär att ha god kännedom om verksamheten, att utveckla den mot uppsatta mål samt att ansvara för att medarbetare, och en själv som chef, kan företräda verksamheten och Göteborgs Stad. Verksamhetsföreträdaren ska även se den egna verksamheten i ett större sammanhang samt ansvara för att prioritera, fatta-, verkställa- och följa upp beslut samt hantera problem (Göteborgs Stad, u.å, Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy).



Som arbetsgivarföreträdare är chefens roll att representera Göteborgs Stad mot medarbetarna. För rollen krävs det att chefen har god kännedom gällande lagar och styrdokument. I rollen ingår att informera medarbetare om deras rättigheter, möjligheter och skyldigheter samt att samverka med fackliga organisationer och andra arbetsgivarföreträdare (Göteborgs Stad, u.å, Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy).

## 2.2 Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad

För att utveckla chefskapet i Göteborg har ett antal kompetenskriterier tagits fram. Dessa används vid utveckling av befintliga chefer samt vid rekrytering av nya chefer, kompetenskriterierna är uppdelade i det personliga ledarskapet samt det formella chefskapet (Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad, u.å).

Kompetenskriterierna som återfinns inom det personliga ledarskapet består av att kunna påverka andra genom att vara tydlig och duktig på att kommunicera. Ledarskapet karaktäriseras av att motivera, engagera och uppmuntra till höga prestationer samt att vara lyhörd, respektfull, omtänksam och hänsynsfull. Ledaren är stabil och säker i mötet med andra och utstrålar tillit, hen har inga problem att förmedla svåra eller obekväma beslut och är flexibel i sitt förhållningssätt. Ledaren uppmuntrar till förändring, skapar förutsättningar för förändring och hanterar kritik mot förändring på ett konstruktivt sätt. Utöver detta tar ledaren fram långsiktiga och kortsiktiga mål och planerar för hur dessa ska nås och följas upp. Ledaren är analytisk och identifierar problem och fattar de beslut som krävs. Ledaren har en helhetssyn och förstår sin egna verksamhet i ett större sammanhang (Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad, u.å).

Det formella chefskapet delas upp i arbetsgivaransvar, intern och extern kommunikation, juridik och ekonomi samt verksamhetsledning. Chefens utövar sitt arbetsgivaransvar enligt gällande lagar och regler, hen arbetar strukturerat med intern och extern kommunikation för att sprida sitt budskap på ett tydligt sätt. Chefens har god kunskap om ekonomi och styr verksamheten för att uppnå balans i budgeten. Chefens styr verksamheten utefter dem som verksamheten är till för och utgår från likabehandlingsprincipen och jämställdhet, chefens använder sig av stadens verktyg för att kvalitetssäkra arbetet (Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad, u.å).

## 2.3 Utbildningsinsatser för chefer i Göteborgs Stad

För att hjälpa nuvarande och nya chefer i sina roller finns det ett flertal utbildningar tillgängliga genom Göteborgs Stad. För nya chefer finns det dels ett introduktionsprogram som innefattar en övergripande introduktion och ett antal temadagar angående det formella chefskapet, programmet ska genomföras inom chefens två första år (Göteborgs Stads, u.å Introduktionsprogram). Det finns även individuell chefscoaching som innefattar fem coachningssamtal som utgår från chefens behov och utvecklingsområden (Göteborgs Stad, u.å, Coachning för dig som ny chef). Staden erbjuder även en kurs om ledarrollen som riktar sig till nya chefer för att främja ett långsiktigt hållbart ledarskap, kursen går ut på att stärka cheferna i sin roll som ledare samt bidrar till praktiska verktyg för att hantera olika situationer (Göteborgs stad, u.å, Rollen som ledare).

För erfarna chefer som vill utvecklas finns det ett antal program och utbildningar tillgängliga genom staden. Mentorprogrammet innebär att en chef som har varit verksam som chef i minst ett år får en mentor som har lång erfarenhet och goda ledarskapsmeriter som stöd för att utveckla sitt ledarskap, mentorn ska stötta genom att ge råd, vägledning och feedback (Göteborgs stad, u.å, Mentorprogrammet). Det finns även workshops om feedback, kurser i utvecklande ledarskap, samt program för att ta nästa steg och bli chef för chefer.

## 2.4 Vilka förutsättningar har cheferna i Göteborgs Stad?

Stadsrevisionen utförde i juni 2018 en granskning av första linjens chefers förutsättningar i Göteborgs Stad. Rapporten granskar om chefernas uppdrag är tydliggjort, om chefers förutsättningar följs upp samt om åtgärder vidtas beroende på uppföljningen av chefers förutsättningar.

En av tre chefer i Göteborgs Stad anser att de har för många medarbetare vilket gör att de inte kan utföra sitt uppdrag på ett bra sätt (Stadsrevisionen, 2018). Chefer med ett högt medarbetarantal uppger att de har en hög arbetsbelastning och svårt att hinna med sina arbetsuppgifter under ordinarie arbetstid. Regnö (2016) menar att det inte finns ett optimalt antal medarbetare per chef utan att det beror på utformningen av verksamheten. En verksamhet som har många och komplexa arbetsuppgifter, krav från flera intressenter och som ofta genomgår förändringar anses lämplig att ha färre medarbetare per chef, till skillnad

från verksamheter där chefens främsta uppgift är att ansvara för medarbetare, medarbetarnas uppgifter är lätta och rutinartade samt att verksamheten är stabil.

En för stor personalgrupp kan medföra negativa konsekvenser för chefer, medarbetare och verksamheten i stort. För chefer kan det leda till en ökad svårighet att balansera sin chefsroll på grund av att administrativa-, personal-, och strategiska uppgifter ökar. Gemensamt för medarbetare och chefer är att arbetstillfredsställelsen blir sämre samt ökad stress och överbelastning. För medarbetare innebär det mer missnöje riktat mot chefen samt att de inte känner sig sedda. För verksamheten har det implikationer som hög personalomsättning, missnöje med arbetsmiljön och problem kopplat till arbetsgruppen (Regnö, 2016), vilket även är vad Stadsrevisionens (2018) granskning kommer fram till. Chefer i Göteborgs Stad beskriver problem inom personalgrupperna till följd av höga medarbetarantal. Cheferna upplever ett bristande engagemang och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna som leder till problem att rekrytera. I stadsdelsförvaltningar är majoriteten av cheferna kvinnor och antal medarbetare är högre jämfört med andra typer av förvaltningar. Det är som högst chefsomsättning i stadsdelsförvaltningarna även om det generellt är en hög chefsomsättning inom alla typer av förvaltningar (Stadsrevisionen, 2018).

Granskningsrapporten visar att chefer i staden upplever att grunduppdraget är tydligt men att det tillkommer tilläggsuppdrag som inte är lika tydligt formulerade och som leder till förändringar i arbetssituationen. Chefer i staden beskriver att återkommande organisationsförändringar, nya medarbetare och chefskollegor, ökade krav med bibehållna resurser, avsaknaden av administrativt stöd, hög personalomsättning och sjukfrånvaro som resulterar i att mycket tid går åt till rekrytering och rehabiliteringssamtal är faktorer som påverkar arbetssituationen. Cheferna uppger att det förekommer många olika styrmodeller såsom resultatstyrning, målstyrning och budgetstyrning men att det som prioriteras högst är att styra på ett sådant sätt att budgeten är i balans. Vidare uppger cheferna att fastighetsfrågor och avsaknaden eller felriktat administrativt stöd påverkar arbetssituationen. Bland chefer som har valt att avsluta sin tjänst uppger de som orsak att de dels vill ha nya utmaningar, och dels brister i arbetsmiljö, hög arbetsbelastning, målkonflikter, otydliga uppdrag samt bristande stöd (Stadsrevisionen, 2018).

Enligt stadsrevisionen (2018) finns det åtgärder som coachning, chefsutvecklingsprogram och utbildningar i bland annat samverkan, feedbackkultur och relationsutveckling i syfte att

förbättra chefers förutsättningar. Många chefer upplever dock att åtgärderna inte är tillräckliga och att de inte har lett till förändring. Eftersom att det sociala samspelet mellan medarbetare, chef och organisation är ett komplext fenomen kan det vara svårt att mäta vilken effekt specifika utbildningar eller ledarskapsprogram faktiskt har på chefers förutsättningar (Stensmyren 2011). Stensmyren (2011) menar att uppföljningen av ledarskapsprogram dessutom är bristfällig eftersom den främst riktar sig till kursdeltagare genom egenutvärderingar, vilket troligtvis inte ger ett tillförlitligt svar på hur det påverkar organisationen utan enbart grundar sig på ledarens egna uppfattning om sitt ledarskap. Stensmyren (2011) menar vidare att ledarskaps- eller chefsprogram bör anpassas efter den verksamhet ledaren ska vara aktiv inom, en chef som ska vara verksam inom vården bör få utbildning i att hantera etiska frågor och alla chefer behöver utbildning i att hantera krav som ställs från olika håll, som från medarbetare och ledning, eftersom det är vanligt förekommande inom politiskt styrda organisationer. Eftersom att granskningen av stadsrevisionen visade att de insatser som hittills har genomförts inte är tillräckliga för att förutsättningarna ska bli bättre tyder det på att ytterligare granskning av insatserna är nödvändiga för att säkerställa sig om att de är rätt riktade och har den effekt som de syftar till.

## 3. Teoretisk referensram

---

Följande kapitel inleds genom att definiera begreppen chefskap och ledarskap samt genom att beskriva var denna studie tar avstamp i relation till tidigare studier om ledarskap. Sedan presenteras tidigare forskning som specifikt relaterar till studiens frågeställningar om första linjens chefs roll, utmaningar och förutsättningar. De modeller som används som analysverktyg presenteras i slutet av kapitlet.

---

### 3.1 Ett historiskt perspektiv på ledarskap

Begreppet chef är inte lika svårdefinierat som begreppet ledarskap. Det är vanligt att begreppet chef beskrivs som en formell och uttalad position med ansvar över ekonomi, personal, kvalitet och arbetsmiljö (Nyström, 2009). Ledarskap däremot, kan definieras på en mängd olika sätt. Det som olika definitioner tycks vara överens om är att en ledare medvetet försöker utöva påverkan på en grupp människor eller en organisation för att leda dem i önskvärd riktning. Men vem som utövar ledarskap, hur och i vilket syfte är forskare inte lika eniga om (Yukl, 2013). Enligt Yukl (2013) beskrivs ledarskap ofta utifrån två huvudsakliga perspektiv. Det första perspektivet beskriver ledarskap som en specialiserad roll, det vill säga att en person är en uttalad ledare med medföljande funktioner och ansvar som inte kan överföras till någon annan i gruppen. Forskare som antar det första perspektivet undersöker vanligtvis vilka attribut som är önskvärda, hur ledarens beteende kan förstås och hur beteendet påverkar följarna. Det andra perspektivet ser på ledarskap som en social process där olika personer utan formell status som ledare påverkar gruppen och leder dess riktning. Från detta perspektiv är det vanligt att studera påverkansprocesser mellan gruppmedlemmar, kontexten de befinner sig i samt hur informella ledare påverkar gruppen.

Den tidiga ledarskapsforskningen ansåg att vissa människor mer eller mindre var födda till ledare och att det därför var av vikt att studera vilka egenskaper, värderingar, motiv och färdigheter dessa människor hade. Forskningen under denna tid fokuserade uteslutande på att hitta samband mellan dessa egenskaper och ett lyckat eller effektivt ledarskap, dock kunde inga sådana slutsatser dras. Under en period var det vanligt att ledarskap studerades utifrån beteenden med fokus på vad ledare egentligen gör vilket sedan följdes av studier om hur makt och påverkan hänger samman med ett effektivt ledarskap. Studier som antog detta

perspektiv studerade hur olika taktiker användes av ledare för att påverka medarbetare, studier om delaktighet och bemyndigande av medarbetare utgår även från detta perspektiv (Yukl, 2013).

Efter detta följde en våg av studier som antog ett situationsanpassat perspektiv som fokuserar på den kontext som ledaren befinner sig i, vilka är följarna? Vilken typ av arbete utförs? Vilken typ av organisation? Hur ser den externa omgivningen ut? Vanligt är att denna typ av studier utförs genom att jämföra två olika situationer och därigenom försöka identifiera ledarskapsprocesser som antingen är unika för en specifik situation eller som är lika trots olika kontexter (Yukl, 2013).

Att studera ledarskap i offentlig förvaltning i Sverige var praktiskt taget en icke-fråga fram till 1980-talet, det berodde på att den offentliga förvaltningens styrmodell var starkt reglerad av rutiner, lagar och byråkratiskt tänkande vilket lämnade lite utrymme till enskilt utövande av ledarskap. I takt med att New Public Management (NPM) förändrade den offentliga förvaltningen fick det privata ledarskapet ta allt större plats. Under denna tid var det vanligt med studier om ledarskap i jämförande karaktär där syfte var att lära sig av det privata ledarskapet med reservation för att den offentliga verksamheten har andra regler och lagar att anpassa sig efter jämfört med privata verksamheter (Henning, 2000).

Rantatalo, Haake, Lindberg, Sparrhoff och Bäck (2016) har genom en litteraturoversikt kartlagt svenska avhandlingar om ledarskap från 2003–2014 och identifierat vilka teman och frågeställningar som är centrala. Resultatet visar att majoriteten av forskningen kring ledarskap under denna tid utfördes på offentlig verksamhet och vanligast var det med positionsanpassade studier inom skolan och sjukvården. Intresset att studera ledarskap i offentlig verksamhet har med andra ord ökat markant från 80-talet. Studien visar att det vanligaste är att undersöka ledarskap för att generera kunskap om ledarskapets tillämpning i olika sammanhang samt att studera ledarskap i relation till något annat, till exempel ledarskapets påverkan på medarbetare, kommunikation eller arbetsklimat (Rantatalo m.fl., 2016).

Denna studie utgår från synen att ledarskap är en specialiserad roll, det vill säga att en person är en uttalad ledare med medföljande funktioner och ansvar som inte kan överföras till någon annan i gruppen, på samma sätt som en chef är en uttalad roll med ansvar som inte kan

överförs till någon annan. Göteborgs Stads beskrivning av chefers uppdrag inkluderar tre roller varav en är ledarrollen, det är med andra ord en uttalad och specialiserad roll som inkluderar förväntningar om hur rollen ska utövas från uppdragsgivaren. Fortsättningsvis används därför begreppet ledare när det specifikt är den uttalade rollen som ledare det syftas till, med andra ord chefers ledarskap, annars används begreppet chef. Genom detta synsätt är det vanligare att undersöka vilka attribut som är önskvärda, hur ledarens beteende kan förstås och hur beteendet påverkar resterande grupp, vilket är fallet i denna studie, det vill säga hur medarbetare upplever chefers roll och utövandet av ledarskap.

### 3.2 Rollen som första linjens chef

Alla organisationer består av olika roller som innefattar specifika aktiviteter och beteenden hos den som blivit tilldelad rollen. Rollen guidar och styr arbetsuppgifter samt vilken nivå av prestation som är förväntad. En roll som upplevs som otydlig eller tvetydig gällande förväntningar eller utförande kan leda till frustration, stress, lägre prestation och i slutändan att en väljer att säga upp sig. Att tydliggöra en roll innebär att ge medarbetare och chefer rätt strukturer och förutsättningar för att utföra sitt arbete och nå upp till de prestationskrav som rollen innebär (Hassan, 2013).

I takt med att den offentliga verksamheten har utvecklats har rollen som första linjens chef förändrats. Lindgren (2007) menar att rollen idag består av att distribuera kontroll till medarbetare, vilket ska göra att medarbetare, självständigt och aktivt, arbetar mot organisationens mål på ett sätt som stämmer överens med organisationens värderingar. Rollen som första linjens chef präglas av att ständigt fatta beslut och vara handlingskraftig, perspektivet är många gånger kortsiktigt och långsiktiga planer eller strategiskt arbete hinns ofta inte med.

Enligt Erera (1989) fungerar första linjens chefer som en mellanhand mellan den övre ledningen och personalen på marken och det är chefers uppgift att tolka och förmedla förväntningar från båda håll. Att första linjens chefer upplever sin roll som otydlig eller tvetydig härstammar från offentlig verksamhets utformning och kontext. Kontexten beskrivs som bestående av ständigt föränderliga processer som gör att chefer måste lära sig nya policies, det införs nya standarder och rutiner som inte är realistiska ur tids- eller

personalperspektiv, det förekommer målkonflikter på grund av mål som är utfärdade av olika instanser och nya policys saknar tydliga instruktioner och måste därför tolkas.

Även om studien av Erera (1989) är 30 år gammal är den fortfarande aktuell och stöds av nyare studier där första linjens chefer beskriver rollen utifrån problem relaterade till höga krav utan tillräckliga resurser och stöd, målkonflikter med problematisk resultatuppföljning som följd, ständig förändring samt många och otydliga mål (Corin, 2016).

Att inneha rollen som första linjens chef innebär höga och varierande krav från flertalet olika intressenter, begränsade resurser och hög arbetsbelastning vilket leder till att många chefer väljer att byta yrke. Med hållbara chefer menas chefers vilja och förmåga att stanna kvar i chefsyrket, nedan följer en redogörelse av ett antal studier som berör de utmaningar som första linjens chefer står inför och vilket stöd de själva uppger att de önskar.

### 3.3 Chefers utmaningar och hållbara chefer

Chefer uppger att det som påverkar deras vilja att stanna kvar eller lämna sin position som chef är hur de verksamhetsmässiga förutsättningar ser ut. Exempelvis stora personalgrupper, avsaknad av stöd från ledningen, hög arbetsbelastning, resursbrister och logikkonflikter gör att chefer väljer att lämna sitt uppdrag (ISM-rapport 14:1, 2014). Chefer som leder större personalgrupper rapporterar svårigheter i att samordna och leda arbetet vilket kan leda till medarsskapsproblem. En chef som har stora personalgrupper upplevs inte som närvarande och anställda känner sig inte sedda, Ahltoorp (2005) menar att det kan leda till att medarbetare istället blir till en motarbetare vilket innebär ett sämre arbetsklimat där gnäll, negativt skvaller och klagande blir vanligt förekommande på arbetsplatsen.

Med hållbara chefer menas chefers vilja och förmåga att stanna kvar i chefsyrket. Berntson, Wallin & Härenstam (2012) undersöker chefers arbetsvillkor och hur olika kontextuella situationer påverkar hälsa, motivation och prestation. Författarna presenterar sitt resultat utifrån åtta grupper som skiljer sig åt gällande krav, tillgängliga resurser, samt chefernas motivation, hälsa och prestation. De chefer som befann sig i grupp 1–3 ansågs ha god hälsa, samt hög motivation och hög prestation, grupp 4–6 ansågs ligga i riskzonen för dålig hälsa medan grupp 7–8 rapporterade dålig hälsa, låg motivation och låg prestation.



I den första gruppen beskrivs en ideal arbetssituation med låga krav i kombination med höga resurser, låg grad av logikkonflikter och medarbetarkonflikter samt att cheferna har stöd från ledning och medarbetare. I grupp 4–6, som innebär att chefer ligger i riskzonen för dålig hälsa, rapporteras ofta en negativ arbetssituation som vägs upp av vissa positiva faktorer. Ett exempel på detta är i grupp fem där cheferna rapporterade att de saknar stöd från ledning, det är höga krav och starka upplevelser av logikkonflikter. Men, cheferna upplevde att de hade stöd från medarbetare och låg grad av medarbetarkonflikter vilket till viss del vägde upp de negativa faktorerna. Grupp 7–8, där cheferna har dålig hälsa, låg motivation och låg prestation, karaktäriseras av medarbetarkonflikter, logikkonflikter, avsaknad av stöd från ledning och medarbetare, samt höga krav och knappa resurser. Överrepresenterade i dessa två grupper var första linjens chefer samt chefer som är verksamma inom äldreomsorg (Berntson, Wallin & Härenstam, 2012).

Enligt Corin (2016) har psykosociala arbetsvillkor stor betydelse för chefers vilja att behålla sin tjänst. Sämst psykosociala arbetsvillkor är det bland kvinnliga chefer i människovårdande verksamheter samt hos första linjens chefer. Vilket överensstämmer med studien av Berntson, Wallin & Härenstam (2012) som visade att chefer inom äldreomsorg, som är en kvinnodominerad bransch, var överrepresenterade i gruppen med störst risk för ohälsa.

En avgörande organisatorisk förutsättning är antalet medarbetare per chef, vilket skiljer sig markant åt beroende på typ av verksamhet. Chefer i människovårdande verksamheter har i genomsnitt dubbelt så många medarbetare som chefer i tekniska verksamheter. Antal medarbetare per chef har stor betydelse för chefernas upplevelse av arbetsbelastning, logikkonflikter, medarbetarproblem samt som en mottagare av medarbetares frustration oberoende av typ av förvaltning (Corin, 2016). Första linjens chefer upplever en obalans i de krav som arbetet innefattar och de resurser som finns tillgängliga. De höga kraven härstammar från tidsbrist, otydlighet i mål, onödiga arbetsuppgifter samt förekomsten av krav från flera intressenter som anhöriga, brukare, medarbetare och media. Yrket har breddats till att innefatta fler uppgifter än tidigare, som IT-frågor, uppföljningar och rapporter vilket gör att resurserna inte är tillräckliga (Corin, 2016).

De chefer som är mest villiga att lämna sin tjänst är första linjens chefer som saknar stöd från ledning och brukare och där det förekommer logikkonflikter och konflikter mellan arbetsuppgifter (Corin, 2016). Just hanterandet av verksamhetens olika logiker, som

administrationslogik, strategisk logik och medarbetarskapslogik, beskriver chefer i en studie av Dellve och Wikström (2009) vara den allra största utmaningen.

De olika logikerna innefattar olika utmaningar i sig och beroende på hur cheferna i studien hanterade logikerna önskade de olika typer av stöd. Cheferna upplevde att de administrativa uppgifterna hade ökat markant och tog upp mycket tid samt att en del av uppgifterna var tidskrävande och onödiga. De upplevde utmaningar gällande utvecklingen av medarbetarskapet eftersom det är beroende av att träffa medarbetarna och att vara delaktig i det dagliga arbetet. En kritisk faktor för ett fungerande medarbetarskap där medarbetare tar ansvar, är motiverade och involverade var storleken på arbetsgrupper. Desto större arbetsgrupp desto mer tid upplevde cheferna att de lade på administrativa uppgifter gällande personalfrågor och mindre tid i interaktion med sina medarbetare. Det strategiska arbetet med att utveckla verksamheten var det som cheferna prioriterade lägst, trots att många uppgav att det var denna typ av arbete som de var intresserade av och önskade att de kunde lägga mer tid på (Dellve och Wikström, 2009).

Cheferna hanterade ovanstående konflikter på olika sätt, en del försökte strukturera logikerna och arbeta separat med administration, strategi och medarbetarskap. De chefer som arbetade efter detta sätt önskade ökat stöd i form av ett delat ledarskap, ledarskapsassistenter eller administrativt stöd. Andra arbetade integrerat med de olika logikerna eftersom de är beroende av varandra, dessa chefer arbetade proaktivt och lyfte fram medarbetarskap och delaktighet som viktiga komponenter. Dessa chefer önskade processorienterat stöd i form av kommunikationsverktyg och andra verktyg för att främja delaktighet och medarbetarskap. Problem som var vanliga att stöta på var organisatoriska gällande formella delegationsordningar som begränsar möjligheten för medarbetare att fatta egna beslut (Dellve och Wikström, 2009).

Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) menar att ökat stöd skulle skapa bättre förutsättningar för ett hållbart chefs- och ledarskap som i sin tur har positiva effekter för medarbetares hälsa, stress, prestation och engagemang. Särskilt chefer som är relativt nya i sin position eller har många medarbetare (fler än 30) är i behov av stöd från ledning och andra chefskollegor. Även samverkan och stöd från medarbetare är kopplat till chefsens rörlighet, d.v.s. om chefen vill stanna kvar på arbetsplatsen eller inte.

Logikkonflikter, medarbetarkonflikter, avsaknad av stöd samt onödiga och tidskrävande arbetsuppgifter karakteriserar många första linjens chefers vardag. Att chefer får bättre stöd och bättre organisatoriska förutsättningar skulle innebära att de får mer tid över till sina medarbetare vilket anses ha positiva effekter för dem och organisationen i stort. Om, eller när, denna tiden finns, vad vill medarbetare ha av sin ledare? Nedan följer en beskrivning av studier om hur medarbetare ser på ledarskap och vilka förväntningar de har på sin chef.

### 3.4 Ledarskapets påverkan på medarbetare

Grönlund och Stenbock-Hult (2014) har undersökt hur personal bör ledas för att deras arbete ska vara hälsofrämjande samt vilka möjligheter ledarskapet har att faktiskt påverka medarbetares välmående. Resultatet av studien visar att medarbetare efterfrågar uppskattning, att bli sedda för sina individuella egenskaper och färdigheter, utveckling och vidareutbildning samt arbetsuppgifter som motsvarar deras förmåga. Vidare önskar de en arbetsplats där de kan vara delaktiga och påverka sina egna arbetsuppgifter gällande tid och utförande, att chefen är närvarande, flexibel och kreativ. Utöver detta önskar de en modig ledare som tar ansvar för- och motiverar beslut eftersom att det underlättar för medarbetare att ta besluten till sig.

Samtliga medarbetare ansåg att chefen hade möjlighet att påverka hälsan genom vad Grönlund och Stenbock-Hult (2014) kategoriserar som omsorg och växelverkan. Med omsorg menas ömsesidig tillit, att chefen står för sitt ord och behandlar all personal konsekvent och jämlikt samt att chefen visar förtroende och uppskattning. Med växelverkan menas bra och tydlig kommunikation, återkoppling på utfört arbete och ett intresse från chefens sida av det arbete som utförs samt en närvaro på arbetsplatsen och delaktighet i vad som sker där.

Deltagarna i studien har även lyft fram vad de anser bidrar till att arbetsplatsen inte är hälsosam, ur ett ledarskapsperspektiv, nämligen bristande kommunikation, att gömma sig bakom titeln, springa ledningens ärende, inte stödja personalen, inkonsekvent handlande och uppgiftscentrerat handlande med fokus på resultat och inte människan (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014). Chefens handlingar har med andra ord en stor påverkan på medarbetare och hur de upplever arbetsmiljön. Enligt Ahlthorp (2005) måste en chef därför reflektera över sina handlingar för att säkerställa att de motsvarar det chefen säger eftersom att det kan sätta klimatet för den arbetsmiljö som ska vara rådande på arbetsplatsen. Chefens

handlingar kan ses som ett instrument för att skapa förtroende och genom att leda med gott exempel kan chefen vara ett föredöme för medarbetare. När chefer är konsekventa med sina handlingar genom att faktiskt göra det de säger att de ska göra skapas förtroende. Bristande tillit skulle därför kunna vara ett resultat av att chefers handlingar inte är synliga för medarbetaren och att medarbetaren saknar kunskap om vad chefen arbetar med. En otydlig chefsroll skulle därigenom kunna leda till att medarbetaren inte finner chefs arbete legitimt och att det är större chans att frustration över problem i verksamheten tas ut över chefen vilket kan ha flertalet följdproblem såsom motarbeterskap (Ahltorp, 2005).

Ahltorp (2014) har i en studie låtit chefer svara på hur de ser på sitt ledarskap och medarbetarna om vad de tycker om chefernas sätt att bete sig i sin roll som chef. Studien resulterade i ett antal områden som medarbetarna tyckte att chefen borde bli bättre på, dessa är att ge beröm, ge kritik, hantera konflikter, föra känsliga samtal, lyssna och föra dialog, vara tydligare i sitt sätt att leda samt att göra långsiktiga mål tydliga.

Enligt Ahltorp (2014) uppger många chefer att de är försiktiga med att använda ett alltför tydligt ledarskap eftersom att de inte vill upplevas som för auktoritära och styrande. Detta fenomen påpekar även Elvnäs (2017). Det är dock en stor skillnad mellan medarbetares och chefers uppfattningar, vilket stämmer gällande uppfattningen om vad som anses vara tydligt eller inte. Många ledare upplever att de är tydliga, och är rädda för att uppfattas som övertydliga, medan många medarbetare i själva verket önskar mer tydlighet (Elvnäs, 2017). Enligt Elvnäs (2017) är otydlighet ett av de vanligaste problemen som ledare gör. Det gäller dels otydlighet i rollfördelning, uppdrag, ansvar, strukturer, val av forum och möten, i beslut och instruktioner och slutligen mål och hur arbetsuppgifter förväntas leda till att verksamhetens mål uppnås. Dessa otydligheter leder till att medarbetare inte känner sig trygga och inte har den information de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. På grund av ledares höga arbetsbelastning ser de ibland otydlighet som ett sätt att vara effektiva i stunden men som ofta leder till merarbete i form av missförstånd och följdfrågor.

Elvnäs (2017) utgår från olika beteendekategorier för att visa vilka beteenden som ledare bör använda sig av för att få ut störst effekt av sitt ledarskap, dessa är att ge återkoppling, samla in information, tydliggöra instruktioner och sin roll som ledare. Gällande att ge återkoppling på utfört arbete menar Elvnäs (2017) att många ledare själva upplever att de ger återkoppling till sina medarbetare, återkopplingen är dock ofta bristfällig. Återkopplingen bör vara riktad

till en individ, specifik och antingen positiv eller negativ med en förklaring varför för att ge önskvärd effekt (Elvnäs, 2017).

De vanligaste fallgröparna cheferna gör när det gäller insamling av information om en medarbetares prestation är att den inte är en del av ett systematiskt uppföljande som individen uppfattar som positivt. Det är vanligt att insamlingen av information inte är regelbunden eller tillräckligt frekvent, den dokumenteras heller inte vilket gör att medarbetarna inte vet hur mycket deras chef vet om deras arbetsuppgifter (Elvnäs, 2017).

Särskilt i offentlig förvaltning är det ingen brist på varken mål eller instruktioner, men de är alldeles för många och otydliga, det är därför viktigt att bidra till att tydliggöra instruktioner inför kommande prestationer och arbetsutförande. Det kan annars leda till många följdfrågor, förtydliganden, missförstånd och merarbete. Instruktionerna måste utgå från medarbetarnas behov av information och inte från vad ledaren vill ha sagt (Elvnäs, 2017).

Medarbetare saknar kunskap och insikt om ledarens uppgifter och hur dessa hör ihop med medarbetarens egna arbetsuppgifter och prestationer, det är därför viktigt som chef att berätta om sin egen prestation som ledare. Det är viktigt att alla förstår varandras roller och hur de gemensamt arbetar mot verksamhetens mål (Elvnäs, 2017).

Det finns tydliga liknelser mellan det som Ahlthorp (2014) beskriver att medarbetare önskar att chefer gjorde mer av samt de beteenden som Elvnäs (2017) beskriver leder till ett effektivt ledarskap, som att ge återkoppling, vara tydlig i sitt sätt att leda och med verksamhetens mål. För att chefer ska kunna förbättras inom dessa områden står det tydligt att cheferna efterfrågar bättre organisatoriska förutsättningar för att i sin roll som första linjens chefer kunna hantera och nå upp till alla de olika krav som ställs från medarbetare och andra intressenter. Medarbetare å andra sidan efterfrågar mjukare värden, de vill ha en närvarande chef som behandlar alla lika och med respekt, som lyssnar och som ger dem möjlighet att utvecklas.

Vissa av de saker som medarbetare efterfrågar är troligtvis svåra att genomföra om chefen inte har de organisatoriska förutsättningarna som krävs, på grund av att exempelvis återkoppling och att vara närvarande på arbetsplatsen är tidskrävande åtgärder. Men andra saker, såsom att stå för sitt ord och att motivera beslut, att behandla all personal konsekvent

och jämlikt samt att visa förtroende och uppskattning är inte tidskrävande aktiviteter utan handlar om hur chefen utövar sitt ledarskap och relationen mellan medarbetare och chef. Begreppet medarbetarskap och modellen medarbetarskapshjulet beskriver hur medarbetare förhåller sig till sin chef och organisationen och beskrivs utförligare nedan.

### 3.5 Medarbetarskap och medarbetarskapshjulet

Medarbetare och chefer är beroende av varandra och påverkar varandra. Medarbetarskap handlar om medarbetares relation till det egna arbetet och sin arbetsgivare, både chefer och medarbetare omfattas med andra ord av begreppet. I denna studie används begreppet medarbetarskap och den teoretiska modellen medarbetarskapshjulet som verktyg för att analysera resultatet (Hällsten och Tengblad, 2011). Medarbetarskapshjulet har det myndiga medarbetarskapet som mål, det som karaktäriserar det myndiga medarbetarskapet genomsyrar även Göteborgs Stads policy om hur chefer ska arbeta med att främja delaktighet, öppenhet och ansvarstagande. Genom att analysera hur medarbetarna uppfattar sin chef genom medarbetarskapshjulet är det möjligt att identifiera skillnader och likheter i chefernas utövande av ledarskap.

Hällsten och Tengblad (2011) menar att det finns ett glapp mellan det ideal som säger att chefen ska vara en coachande ledare och att medarbetare ska vara självständiga och ansvarstagande. Chefer är inte alltid coachande och medarbetare är inte alltid villiga att ta ansvar, och även om viljan och goda intentioner och förutsättningar finns kan andra faktorer sätta käppar i hjulen och agera förhindrande, som organisationens uppbyggnad, struktur och administrativa uppgifter som stjälar tid.

För att lättare förstå begreppet medarbetarskap har författarna gjort en distinktion utifrån ett normativt och ett beskrivande perspektiv. Det beskrivande perspektivet av medarbetarskap definieras som följande: *“Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet”* (Hällsten och Tengblad, 2011, s. 10). Definitionen innefattar medarbetares ansvarstagande, självledning och syn på chefer och andra medarbetare, beskrivningen utgår från individen och är inte beroende av om medarbetarskapet anses vara bra eller dåligt. En viktig aspekt är att alla medlemmar inom en organisation ses som medarbetare på grund av att alla, oavsett nivå, måste förhålla sig till kollegor, organisationen och andra intressenter.

Den normativa beskrivningen av begreppet benämns som det myndiga medarbetarskapet och definieras som följande: *“Det myndiga medarbetarskapet är baserat på ett stort värdesättande av goda och förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare, vilket kan skapa en god grund för den väsentliga uppgiften att stärka medarbetarnas förmågor att agera som ansvariga subjekt med moralisk integritet och att tillsammans med chefer och andra medarbetare utveckla goda vanor och handlingsmönster”* (Hällsten och Tengblad, 2011, s. 14). För att lättare förstå och förtydliga det myndiga medarbetarskapets beståndsdelar skapades modellen medarbetarskapshjulet som illustreras genom fyra sammankopplade cirklar. I varje cirkel finns ett begreppspar, begreppsparen är förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet och till sist ansvarstagande och initiativförmåga (Hällsten och Tengblad, 2011).

Längst upp i cirkeln finner vi begreppsparat förtroende och öppenhet, precis som det låter innebär det att chefer och medarbetare har ett ömsesidigt förtroende för varandra och en öppenhet som gör att de kan föra raka och ärliga dialoger om det som är viktigt i verksamheten. Medarbetare och chefer försöker tillsammans lösa problem på ett konstruktivt sätt genom att respektera olika åsikter. Verksamheten och dess ledning för en öppen dialog och strävar efter att få medarbetares förtroende (Hällsten och Tengblad, 2011).

Det andra begreppsparat, gemenskap och samarbete, förklarar att arbetsgemenskap bidrar till ökad trivsel och tillhörighet, att samarbete över yrkesgränser, avdelningsgränser och funktionsgränser sker på ett prestigelöst sätt. Medarbetare ser och värdesätter andras kompetenser och perspektiv. För att stärka gemenskapen medarbetare emellan och inom hela organisationen planerar och genomför chefen aktiviteter med gemenskap och samarbete som mål (Hällsten och Tengblad, 2011).

Det tredje begreppsparat, engagemang och meningsfullhet, syftar till att medarbetare upplever att arbetsuppgifter är meningsfulla och engagerande, chefens roll är att ta reda på vad medarbetarna uppfattar som meningsfullt. Utöver detta utför medarbetare ett bra jobb eftersom att de är stolta att vara en del av organisationen (Hällsten och Tengblad, 2011).

Det fjärde och sista begreppsparat, ansvarstagande och initiativförmåga, innebär att medarbetare har en hög grad av egenansvar gällande arbetsuppgifter och resultat.

Medarbetare har befogenhet att ta egna initiativ som utvecklar organisationen och kan balansera ansvar och initiativ som gör att de mår psykiskt och fysiskt bra i ett långsiktigt perspektiv. Chefens ansvar är att införskaffa sig information om i vilken grad medarbetare är villiga att ta ansvar och ge dem de befogenheter som krävs (Hällsten och Tengblad, 2011).

Även om medarbetarskapshjulet illustreras genom en cirkel innebär det inte att de olika begreppsparen följer en särskild ordning utan modellen är snarare till för att förklara och strukturera det myndiga medarbetarskapet, begreppen som är inkluderade i modellen kan ske samtidigt eller olika ordning och är i ständig påverkan av varandra (Hällsten och Tengblad, 2011).

### 3.6 Strukturellt perspektiv och HR-perspektiv

Bolman och Deal (2015) har tagit fram en modell som genom fyra olika perspektiv beskriver organisation och ledarskap. Genom att växla mellan olika perspektiv möjliggör modellen för nya insikter och en djupare analys av en och samma situation eller uppfattning. Genom att analysera hur medarbetare uppfattar sin chef utifrån olika perspektiv fördjupar det förståelsen om varför chefen uppfattas som den gör och vad detta kan bero på, har medarbetare, chefer och organisationen samma perspektiv på vilken roll en chef har och hur ledarskapet bör utövas? Att se saker ur andras perspektiv kan vara direkt nödvändigt eftersom att det är det som avgör hur den andra personen agerar (Bolman och Deal, 2015).

Organisationer är komplexa och ledare måste dagligen handskas med motstridiga krav från olika intressenter, värderingskonflikter och politiskt tryck. Bolman och Deal (2015) menar att chefer begår onödiga misstag på grund av att de ser på organisationen och sitt ledarskap för snävt och förenklat, de behöver bredda sitt synsätt och inkludera olika perspektiv. De har därför tagit fram en modell med fyra perspektiv för att förstå organisationer och ledarskap. Dessa är det strukturella perspektivet, human-resource perspektivet (HR), det symboliska perspektivet och det politiska perspektivet. Alla människor har olika referensramar och genom att analysera utifrån olika perspektiv ökar vår förståelse för organisationer och ledarskap. Teorin menar att ledare och organisationer kan vara verksamma inom en eller flera ramar samtidigt.

Perspektiv kan ses som en funktion som filtrerar det som är viktigt från det som är oviktigt, som ett hjälpmedel i att hitta kärnan i en fråga eller ett problem och samtidigt det verktyg



som hjälper oss att lösa problemet (Bolman och Deal, 2015). Under studiens förlopp har HR-perspektivet och det strukturella perspektivet framstått som centrala, för att hitta kärnan i studiens fråga och i ett försök att filtrera mindre viktiga aspekter har därför valet landat på att uteslutande fokusera på dessa två perspektiv. Det strukturella perspektivet och HR-perspektivet kan med enkelhet appliceras på Göteborgs Stads beskrivningar av chefs- och ledarrollen utifrån de karaktärsdrags och egenskaper som staden använder, samt i de svar som studiens respondenter har lämnat och som återges i resultatet. Fortsättningsvis kommer fokus därför att ligga på det strukturella perspektivet och HR-perspektivet, detta val gjordes i slutförandet av studien.

### 3.6.1 Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet lägger vikt vid mål och effektivitet. För att en organisation ska vara effektiv måste det finnas tydliga mål, medarbetare måste ha tydliga roller och organisationens aktiviteter samordnas enligt regler och tydliga befallsordningar (Bolman och Deal, 2015).

Beroende på hur strukturen ser ut kan den medföra begränsningar eller möjligheter. Strukturen behöver dock inte vara fast och rigid och luta sig mot byråkrati vilket är en vanlig fördom, utan ska vara förenklande och bidra till att arbetsuppgifter utförs smidigare. Det som är allra viktigast är en medvetenhet och förståelse av strukturen (Bolman och Deal, 2015).

Inom det strukturella perspektivet är arbetsfördelning centralt, vilka roller och positioner ska finnas och vad ska de innebära? Hur ska de olika rollerna grupperas? Grupperingen kan ske utifrån en funktionell ansats, det vill säga grupper som har likvärdiga kompetenser och arbetsuppgifter eller enligt gruppering efter geografisk plats, som skolor. Oavsett hur de olika rollerna och positionerna grupperas kan det finnas risk för suboptimering vilket innebär att gruppen ser till sitt eget bästa snarare än helheten. Samordning är därför av vikt för att alla grupper ska se till verksamhetens övergripande mål och jobba i samma riktning. Bolman och Deal (2015) beskriver två typer av samordning, vertikal och lateral. Den vertikala samordningen förlitar sig på en hierarkisk styrning där ledning på högre nivåer kontrollerar de lägre nivåerna med hjälp av formell maktfördelning, regler, policys och planerings- och kontrollsystem. Den laterala samordningen lutar sig istället mot en mer decentraliserad styrform där delaktighet, formella och informella möten och arbetsgrupper är viktiga. Vilken typ av samordning som är bäst beror på ett flertal faktorer, som vilka egenskaper

medarbetarna har. Starka professioner är ofta självständiga och experter över sina arbetsområden, de har svårare att rapportera direkt till chefen på grund av att chefen inte har samma kunskap i de praktiska arbetsuppgifterna (Bolman och Deal, 2015).

För att lösa problem kopplade till strukturen av organisationen måste det finnas en medvetenhet om hur strukturen är uppbyggd. Bolman och Deal (2015) menar att vanliga lösningar på problem är utbildning av personal eller genom att byta ut chefer. Men om problemet ligger i strukturen kommer dessa insatser troligtvis inte leda till önskvärt resultat utan fortsätta att skapa problem även för den nya chefen. Strukturella problem måste med andra ord lösas genom strukturella lösningar.

En ledare som antar ett strukturellt perspektiv är noga med att vara tydlig gällande mål, roller och processer. En organisation vars struktur är otydlig leder till att medarbetare blir osäkra och ineffektiva, en tydlig struktur leder å andra sidan till att medarbetare vet vad som ska göras och vem som ska göra det. Ledaren fokuserar på uppgiften som ska utföras genom ett logiskt sätt att tänka snarare än att fokusera på känslor. Medarbetarkonflikter förklaras genom att strukturen troligtvis fungerar dåligt snarare än att individerna är besvärliga, ledaren försöker därför arbeta fram en struktur som gör att arbetet förenklas och konflikter minskar (Bolman och Deal, 2015).

### 3.6.2 HR-perspektivet

HR-perspektivet fokuserar på organisationens och organisationsmedlemmarnas relation och beskriver det som ett beroendeförhållande där organisationen är beroende av människan och vice versa. Från organisationen kan människan få belöningar i form av tillhörighet och uppskattning, organisationen får i gengäld ta del av anställdas kompetenser. I ett förhållande där medarbetare inte upplever att deras behov blir tillgodosedda uppstår ofta situationer där personal inte känner sig sedda och från organisationens sida kan situationer uppstå där medarbetare aktivt motarbetar verksamhetens mål. Det finns olika strategier för att organisationsmedlemmar ska känna att behoven är uppnådda. Bolman och Deal (2015) delar upp dessa i att antingen stärka individens koppling till organisationen genom en konkurrenskraftig lön eller utvecklingsmöjligheter genom internrekrytering, den andra strategin består av att stärka individens känsla av makt genom en hög grad av medbestämmande samt ett demokratiskt och jämlikt arbete.

Ur ett HR-perspektiv är ledarens uppgift att se till att organisationens och organisationsmedlemmarnas behov uppfylls, för detta krävs att ledaren är en skicklig kommunikatör som kan stärka organisationsmedlemmars inflytande över sitt egna arbete. Ledaren är duktig på att lyssna, ge stöd och främja deltagande (Bolman och Deal, 2015).

Exempel på hur de olika perspektiven kan tolka samma fenomen på olika sätt:

	Strukturellt perspektiv	HR-perspektiv
Beslutsfattande	En rationell sekvens som syftar till att identifiera rätt beslut	En öppen process som syftar till att skapa delaktighet

*Tabell: Bolman och Deal (2015) s. 369*

Medarbetarskapshjulet, HR-perspektivet och det strukturella perspektivet bidrar till studiens analys på olika sätt. Medarbetarskapshjulet och HR-perspektivet tar upp olika aspekter på olika nivåer gällande relationen mellan medarbetare och chef. HR-perspektivet är av mer allmän karaktär medan medarbetarskapshjulet lyfter fram specifika beståndsdelar som relationen bör präglas av. Eftersom att det strukturella perspektivet rör sig bort från relationen mellan medarbetare och chef och istället fokuserar på strukturen som de är verksamma inom kompletterar de varandra väl. Det går även att på ett generellt sätt dra paralleller till att det strukturella perspektivet representerar chefsrollen medan HR-perspektivet representerar ledarrollen.

## 4. Metod

---

I följande kapitel redogör jag för vilken metod som använts och varför, samt urval, genomförande och hur den genererade datan har analyserats. Kapitlet avslutas med en beskrivning av de etiska överväganden som har gjorts samt en metoddiskussion.

---

### 4.1 Kvalitativ metod & semistrukturerade intervjuer

Denna studie utgår från en kvalitativ metod, vilket är vanligt inom studier av samhällsvetenskap. Den epistemologiska ansatsen, synen på kunskap, är hermeneutisk vilket innebär att verkligheten är beroende av individers uppfattningar, kontext och miljö (Jacobsen, 2017). Den sociala verkligheten är enligt detta perspektiv ständigt föränderlig och subjektiv i den bemärkelsen att verkligheten är olika beroende på vem som uppfattar den. Den data som en kvalitativ metod genererar är ur en hermeneutisk ansats beroende av tolkningsprocessen, hur denna process ser ut kommer diskuteras ytterligare nedan under rubriken tematisk analys.

En kvalitativ metod används med fördel när syftet är att undersöka hur människor uppfattar ett specifikt fenomen eller en situation, samt vid undersökningar som berör sambandet mellan individ och kontext (Jacobsen, 2017). Eftersom att denna studie syftar till att studera människors uppfattningar av en person, eller befattning, är en kvalitativ metod lämplig att använda sig av.

Att använda intervjuer som metod är lämpligt när avsikten är att studera känslor, uppfattningar eller erfarenheter eller vid en komplex fråga som kräver en viss expertis av den intervjuade i fråga. I det förstnämnda fallet benämns den intervjuade för respondent och svarar utifrån sina egna upplevelser. I egenskap av expert eller sakkunnig benämns den som blir intervjuad för informant eftersom svaren lämnas utifrån den kunskap den intervjuade besitter och inte med personliga uppfattningar som grund (Denscombe, 2016). I denna studie benämns både chefer och medarbetare för respondenter eftersom att det är deras erfarenheter och uppfattningar som ligger till grund för de svar de lämnar.

Vid val av metod har hänsyn tagits till genomförbarheten ur ett kostnadsmässigt-, tids- och tillgänglighetsperspektiv (Denscombe, 2016). Inför denna studie har dessa aspekter inte

ansetts skapa problem för genomförandet av studien, det är möjligt att komma i kontakt med respondenter och eftersom att de befinner sig i det geografiska närområdet är det både tidsmässigt och kostnadmässigt lämpligt att utföra intervjuer för denna studie.

Intervjuernas upplägg kan vara antingen strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade, de kan ske i grupp eller individuellt. Semistrukturerade intervjuer består av förutbestämda frågor, men oftast är de av en öppnare karaktär vilket låter respondenten svara fritt. Det är också fritt för forskaren att vara flexibel under intervjun genom att ändra ordningsföljden på frågorna eller genom att ställa följdfrågor. Dessutom är det möjligt för forskaren att utveckla och förändra intervjuerna från respondent till respondent, det är med andra ord inte nödvändigt att intervjuerna ser likadana ut. Personliga intervjuer är populära på grund av dess enkelhet gällande planering, transkribering och för att forskaren enbart har en persons tankar och idéer att fokusera på under intervjun (Denscombe, 2016).

Efter noga övervägande landade valet på semistrukturerade personliga intervjuer. I egenskap av en mindre erfaren forskare är det lämpligt att använda semistrukturerade intervjuer eftersom att det finns ett material som stöd vilket säkerställer att intervjun utvecklas i rätt riktning och att viktiga teman för studien inkluderas. Som en mindre erfaren intervjuare upplevdes en risk med ostrukturerade intervjuer på grund av högre krav på intervjuarens erfarenhet att veta när och hur en ska interferera i intervjun för att på bästa sätt styra respondenten men samtidigt inte styra för mycket. Även gruppintervjuer ställer högre krav på forskaren eftersom det är fler åsikter samtidigt som dessutom påverkas av gruppdynamiken.

## 4.2 Urval & genomförande

För att skapa tillförlitlighet till en kvalitativ studie är det viktigt att vara transparent med vilka val som har gjorts samt på vilka grunder. På så sätt får läsare en möjlighet att inte bara följa forskarens process utan även kritiskt granska hur processen har sett ut. Med detta som grund presenteras nedan hur urvalsprocessen samt genomförandet av studien har sett ut.

Eftersom att intervjuer är en tidsmässigt ansträngande metod och genererar stora mängder data är det lämpligt att begränsa antalet respondenter som ska inkluderas i studien, enligt Jacobsen (2017) är 20 respondenter en lämplig gräns. Det är dock beroende på studiens omfattning och hur långa intervjuerna är. I denna studie är 15 respondenter inkluderade vilket

är lämpligt med tanke på undersökningens omfattning och längd. Av dessa 15 är tre chefer och 12 medarbetare, med andra ord 4 medarbetare per chef som har deltagit.

Ett andra steg är att sätta principer för inkludering och exkludering, det vill säga kriterier för respondenter att delta i studien, Beroende på vilken typ av information som forskaren önskar få sätts olika kriterier (Jacobsen, 2017). För att kunna besvara studiens syfte har störst vikt lagts på att hitta respondenter som arbetar inom de två förvaltningar som avses att jämföras i denna studie, nämligen teknisk förvaltning och omsorgsförvaltning inom organisationen Göteborgs Stad. Eftersom att syftet är att jämföra uppfattningar hos medarbetare beroende på verksamhetsmässiga förutsättningar har både chefer och medarbetare intervjuats. Medarbetare om sina uppfattningar om chefs- och ledarskap och chefer om sina förutsättningar. Gällande chefer har ett kriterium varit att de är första linjens chefer, det vill säga de har medarbetare som arbetar operativt direkt under sig och ledningen över sig. Gällande medarbetare har det enda kravet varit att de ej har någon underställd medarbetare, de är med andra ord inte chef över någon och har varken personal- eller arbetsmiljöansvar. Medarbetare med olika befattningar har därför deltagit i studien.

För att komma i kontakt med lämpliga respondenter har en förfrågan skickats ut via mail till enheter inom äldreomsorg samt inom teknisk förvaltning om att delta i studien. I mejlet har information lämnats om studien syfte, vilka personer som önskas komma i kontakt med samt praktisk information om utförandet av intervjuerna, till exempel hur lång tid de förväntas ta, att de kommer spelas in samt rätten att avbryta en intervju. De chefer som har velat delta har sedan ställt frågan till sina medarbetare på olika sätt, en del har frågat medarbetare om intresse finns att bli intervjuade och andra har skickat det ursprungliga mailet vidare till sina medarbetare för att sedan låta dem på eget initiativ kontakta mig. På så sätt har medarbetarna fått ökad chans till konfidentialitet, det vill säga att chefen inte vet vilka som har valt att delta i studien eller ej.

Alla intervjuer med undantag för en, som utfördes i respondentens hem, har utförts på respondenternas arbetsplats. I vissa fall har respondenterna själva valt detta samt ansvarat för att boka ett mötesrum och intervjuerna har därför utförts på en plats där de är bekväma och avskilda från andra obehöriga. I andra fall har chefen bokat ett rum som har använts till alla intervjuer. I början av intervjun har respondenterna fått skriftlig och muntlig information om studien och dess syfte och har därigenom lämnat sitt samtycke till att delta. Upptagning av

intervjuerna har skett med mobiltelefon, anteckningar har förts under intervjun i syfte att komma ihåg viktiga teman och följdfrågor som ska ställas vid lämplig tidpunkt. Ljudupptagningar valdes på grund av att det är ett relativt litet störningsmoment som tillåter intervjuaren att fokusera på vad som sägs och inte på att anteckna eller komma ihåg vad respondenten säger samt på grund av lättheten att kontrollera tillförlitligheten av datan. Nackdelar är att andra icke-verbala kommunikationer inte fångas upp, såsom gester och kroppsspråk (Denscombe, 2016). För att minska risken att icke-verbala kommunikationer glöms bort transkriberades intervjuerna i direkt anslutning till genomförandet och inkluderar kommentarer om omständigheter som inte fångades upp på inspelningarna, som gester från respondenten eller störningar från omgivningen (Denscombe, 2016). Intervjuerna tog i genomsnitt 30 minuter att genomföra.

### 4.3 Tematisk analys

För att strukturera datan som intervjuerna har resulterat i har de sex steg som Clarke och Braun (2006) beskriver i metoden tematisk analys följts, det innebär att identifiera, analysera och återge teman.

**Table 1** Phases of thematic analysis

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

*Bild: Clarke och Braun, 2006.*

Det första steget enligt denna metod är att bekanta sig med materialet genom att läsa det upprepade gånger och samtidigt föra anteckningar över potentiella koder. Det andra steget är att kodifiera data genom att fundera över vad som är dess kännetecken i relation till forskningens syfte och sedan tillskriva datan den specifika koden, koden kan ses som en sammanfattning av meningens innebörd (Clarke och Braun, 2006).

När all data har kodifierats är nästa steg att tematisera koderna genom att fundera på hur koderna hänger ihop och vilka koder som är beroende av varandra, dessa bildar ett tema. Steg

fyra är sedan att gå igenom de identifierade temana, det är viktigt att tänka på att koderna inom ett tema bör vara meningsfullt sammanlänkade samtidigt som det är en tydlig distinktion teman emellan. Det är viktigt att ta ett steg tillbaka och fundera på hur väl de identifierade teman stämmer överens med datan om helhet (Clarke och Braun, 2006).

Nästa steg är att definiera, namnge, och beskriva teman genom att beskriva temats innehåll och varför det är relevant för studien, ett tema ska vara tydligt och gå att beskriva med enbart några meningar. Det sista steget är att skriva rapporten genom att på ett sammanhängande, logiskt, koncist och intressant sätt redogöra för datan och dess betydelse för studien syfte (Clarke och Braun, 2006).

#### 4.4 Etiska avväganden

I denna studie har hänsyn tagits till vetenskapsrådets fyra etiska principer för samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning, dessa är samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva har rätt att bestämma över sitt deltagande, detta krav är särskilt viktigt när studiedeltagarna är aktiva i studien, vilket är fallet i denna studie (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla samtyckeskravet har alla respondenter fått muntlig och skriftlig information om rätten att när som helst avbryta intervjun eller att dra tillbaka sitt samtycke utan att uppge skäl varför, för att säkerställa att de har läst igenom informationen har alla respondenter signerat en samtyckesblankett.

Informationskravet uppfylls genom att informera alla deltagare om studiens huvudsakliga syfte, hur studien genomförs samt var resultatet av studien går att hitta (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarna har fått information om studien dels vid det ursprungliga mailet och dels vid intervjutillfället.

Konfidentialitetskravet innebär att svar som lämnas av deltagare inte går att koppla till dem som person samt att svaren förvaras och behandlas på ett sådant sätt att det inte finns någon risk att personer som inte är behöriga tar del av innehållet (Vetenskapsrådet, 2002). Konfidentialitetskravet uppfylls genom att respondenterna eller arbetsplatsen inte nämns via namn eller med beskrivningar som gör att utomstående kan lista ut vem det avser eller var de



arbetar. Inspelningarna förvaras på mobiltelefon med kodlås och har ej blivit titulerade på ett sätt som gör att respondenterna går att identifiera.

Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet enbart används till det syfte som har beskrivits för respondenterna, det vill säga forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002). De svar som lämnas av respondenterna kommer enbart användas som underlag i denna studie och inte som underlag i framtida studier eller i något annat syfte.

#### 4.5 Metoddiskussion

Gällande utförandet av denna studie går det att argumentera för att ett antal faktorer kan ha påverkat utfallet. Genomförandet av intervjuerna har varierat, vissa har skett direkt efter varandra, medan vissa har skett utspritt över ett par veckor. Detta kan ha påverkat hur intervjufrågorna formuleras och som följd hur respondenterna svarar. Att frågorna inte formuleras på ett likvärdigt sätt är dock inte något som anses vara ett problem vid användningen av semistrukturerade intervjuer utan snarare ses som en utveckling av ämnet som kan leda till en djupare förståelse. Vid de tillfällen när intervjuerna inte har skett direkt efter varandra kan respondenterna dock ha diskuterat de frågor som ställts med varandra, haft tid att fundera på svar och därigenom kan de svar som lämnats ha blivit påverkade.

Eftersom att intervjuerna har skett under en tidsperiod av ungefär en månad är det även möjligt att jag, som intervjuare, har fått ökad kunskap av ämnesområdet och därför har kunnat ställa bättre och mer relevanta följdfrågor i det senare skedet av processen.

Denna typ av studie, där medarbetare får berätta om sina uppfattningar av sin chef, kan anses vara känslig och det är därför möjligt att inte alla chefer vill delta samt att medarbetare inte svarar sanningsenligt. Eftersom att chefen har en högre maktposition jämfört med medarbetare är det inte osannolikt att medarbetare är försiktiga med hur de uttrycker sig. Chefer som är medvetna om att de har medarbetare som inte är nöjda vill troligtvis inte delta i denna typ av studie då det kan tänkas föra problemen till ytan. De chefer som har valt att delta kan tänkas ha ett intresse av att bli bättre och utvecklas som chefer. Eftersom att kontakt och genomförande har skett på likadant sätt oavsett förvaltning, det vill säga att mail har skickats med en förfrågan, anses det dock inte ha någon påverkan för hur väl medarbetares uppfattningar kan jämföras, vilket är studiens syfte.

## 5. Resultat

---

I följande kapitel presenteras studiens resultat. Medarbetares och chefers uppfattningar redogörs för enhetsvis. Inför denna resultatpresentation passar det bra med en påminnelse om två av studiens frågeställningar som det fokuseras på i denna del, 1) Hur uppfattar medarbetare chefens roll och arbetsuppgifter? och 2) Hur uppfattar medarbetare chefens ledarskap? Cheferna presenteras med fiktiva namn medan medarbetarna har fått en siffra (1–12) tilldelad och som används som referensverktyg.

---

Göteborgs Stad har, som tidigare nämnt, tagit fram kompetenskriterier som är gemensamma för alla chefer verksamma i staden. Dessa kriterier är uppdelade i vad staden kallar det formella chefskapet och det personliga ledarskapet. Det formella chefskapet innebär kortfattat att chefen har ett arbetsgivaransvar och arbetar utefter gällande lagar och regler, chefen har god kännedom om ekonomi och arbetar för att nå balans i budgeten, chefen styr verksamheten efter de den är till för och utgår från likabehandlingsprincipen. Enligt det personliga ledarskapet ska chefen ha kompetenser som engagerar, motiverar och uppmuntrar till höga prestationer, utstrålar tillit, är förändringsorienterad, analytisk samt beslutskraftig.

Eftersom att det formella chefskapet och det personliga ledarskapet är desamma för alla chefer i denna studie är det dessa som utgås ifrån vid presentationen av medarbetares svar. Under det personliga ledarskapet lyfts återkoppling och närvaro/tillgänglighet fram som två viktiga aspekter. Dessa två delar har visat sig vara viktiga genom tidigare forskning samt från resultatet av denna studie. Delarna inrymmer även andra viktiga aspekter, som att chefen har kännedom om medarbetares uppgifter, delaktighet, att känna sig sedd och att ha en bra relation till sin chef.

### 5.1 Enhet 1

Inledningsvis presenteras chefen på enhet 1 och dess syn på sina verksamhetsmässiga förutsättningar. Det följs av medarbetares uppfattningar om det formella chefskapet och det personliga ledarskapet.

#### 5.1.1 Chefen om sina förutsättningar

Peter har arbetat på den tekniska förvaltningen i mindre än ett år och definierar sitt uppdrag som chef utifrån olika roller. Dessa beskriver han som att han är ansvarig över de

arbetsuppgifter som bedrivs i verksamheten, han är utvecklingsansvarig vilket innebär att han, utifrån stadens mål och vision, ska utveckla enheten i rätt riktning genom att applicera målen på hans verksamhet. I enlighet med den formella chefsrollen har han arbetsmiljöansvar och personalansvar och till sist rollen som ledare där han ska motivera och engagera medarbetarna för att arbeta mot målen. Enligt Peter är de beskrivningar som finns breda och mycket lämnas till chefens egna tolkning:

*“Många arbetsbeskrivningar eller rollbeskrivningar, det är inte heltäckande, utan många gånger är det ganska brett och vitt och då får man i det försöka göra en egen definition i samråd med sina chefskollegor och sin egen chef.” - Peter*

Faktorer som påverkar Peters chefskap är dels att enheten nyligen har genomgått en stor omorganisering och dels att medarbetarna på enheten var chefslösa i ungefär ett år innan Peter började. Enheten är samtidigt under hård press både inflödesmässigt och gällande att leverera hög kvalitet. Dessa faktorer i kombination med att samtidigt arbeta med utvecklingsfrågor gör att det ibland är svårt att balansera de olika rollerna och veta vad som bör prioriteras.

Peter har den minsta personalgruppen med 10 medarbetare. Han spekulerar kring att en större personalgrupp troligtvis leder till att känslan av kontroll minskar i takt med att frågor och förväntningar från medarbetare ökar. Något Peter lyfter fram som viktigt i sin roll som chef är just gruppen, han menar att enheten som grupp kan åstadkomma mer än vad varje individ kan enskilt. För att kunna skapa förändring i gruppen prioriterar han arbetet med att bygga en kultur där alla blir sedda och alla får komma till tals.

Inom den tekniska förvaltningen finns det en heltäckande introduktion samt goda strukturer och rutiner på plats för nya chefer att luta sig mot samt utbildningar för att utveckla ledarskapet. Peter upplever att han har stöd från sin närmsta chef när han behöver hjälp antingen i sitt chefskap eller ledarskap. Han saknar däremot stöd gällande enklare administrativa uppgifter, som fakturahantering och rutinskrivning, som inte nödvändigtvis bör höras till chefens uppdrag. Att delegera vissa uppgifter till medarbetare ser han inte heller som en lösning eftersom att de också arbetar under stor tidspress.

Något som Peter uppger att han vill jobba mer med i ledarrollen är återkoppling, detta eftersom att vissa medarbetare, särskilt de nya, uppger att de har ett behov av mer återkoppling. Idag försöker Peter ge sina medarbetare återkoppling på ett vardagligt sätt, han vill dock ge återkoppling mer strukturerat, att det ska finnas en fast tid avsatt för just återkoppling. För att få bättre kännedom om medarbetarnas uppgifter är Peter delaktig i ett av enhetens projekt tillsammans med en av medarbetarna, vilket är någonting som han planerar att fortsätta med, fast med olika medarbetare.

#### 5.1.2 Medarbetare om det formella chefskapet

För att kunna beskriva chefens roll och arbetsuppgifter lyfter en del av medarbetarna hur situationen på enheten såg ut innan Peter började. Enheten hade varit chefslös i ungefär ett år vilket innebar att många frågor, som utvecklings- och arbetsmiljöfrågor, inte har blivit hanterade och att det därför fanns ett uppdämt behov att få arbeta med detta. Under tiden som enheten var chefslös var den dessutom underbemannad vilket har gjort att medarbetarna har haft en pressad arbetssituation. Enheten har även genomgått en omorganisering som har inneburit att de har bytt avdelning och fått nya arbetsuppgifter (5). En medarbetare beskriver det som följande:

*“Innan hade vi varit chefslösa i drygt ett år och vi hade inte något bra välmående i gruppen, vi hade flera kollegor som hade slutat och det var väl några som var på väg att sluta också, och att vi skulle gå in i en ny roll (...) För vi var lite i kaosläge när Peter kom, så vi var nog inte direkt mottagliga för hans engagemang och intresse av oss utan han hade nog en ganska stor utmaning att lära känna oss och förstå var vi var någonstans.” (8)*

Det formella chefskapet beskrivs utifrån att det är chefens uppgift att få medarbetare att se till hela stadens bästa och att enheten är en del av en större helhet. För att göra detta arbetar chefen med målstyrning, det vill säga, för att målen ska uppnås ska chefen ta fram aktiviteter och få medarbetare att utföra dem. En del av detta är att vara delaktig i det dagliga arbetet genom att prioritera och fördela arbetsuppgifter inom enheten (6). Chefens arbetsuppgifter beskrivs genom att det är chefen som har det ekonomiska ansvaret och att chefen lägger ner mycket tid på att arbeta med processer och rutiner för att verksamheten ska fungera smidigt och för att medarbetare ska arbeta på ett likvärdigt sätt (8). I det vardagliga arbetet är Peters medarbetare inte i särskilt stort behov av det formella chefskapet, däremot när det gäller

ledning uppger alla att de är i behov av en chef, främst de medarbetarna med mindre erfarenhet uppger att de är i större behov av styrning av chefen.

Den del av det formella chefskapet som ger mandat att fatta beslut är det som är viktigast för medarbetarna i det vardagliga arbetet, det gäller i stor del frågor som rör ekonomi. En av medarbetarna upplever att den formella chefsrollen ger chefen legitimitet som ibland måste användas för att stötta medarbetare. Vilket kan vara fallet om en utomstående part inte litar på medarbetarens ord, då vänder sig hen till Peter som i och med sin roll som chef kan ge medarbetarens ord legitimitet (7).

Av Peters medarbetare är det enbart en som tar upp arbetsuppgifter relaterade till ledighet och lön (6), vilket vanligtvis ses som självklara uppgifter för en chef. Detta kan bero på att de snarare beskriver honom som en ledare än en chef, det formella chefskapet tar därför inte lika stor plats gällande hur de upplever honom. Att Peters medarbetare snarare beskriver honom i termer om ledarskap kan i sig grunda sig på att de har varit chefslösa under en längre period. Men, trots att de har varit chefslösa har de kunnat vända sig till avdelningschefen med frågor som rör det formella chefskapet medan utvecklingsfrågor som är beroende av ledarskap har legat på is och upplevs därför som viktiga i dagsläget. Hur Peter är som ledare grundar sig enligt medarbetarna i hans personlighet vilket redogörs för nedan.

### 5.1.3 Medarbetare om det personliga ledarskapet

Vikten av personlighet är återkommande bland medarbetarnas svar, personligheten genomsyrar hur chefen arbetar med ledarskap och vad som lyfts fram som viktigt av chefen. Peter beskrivs som en modern och coachande chef med en positiv inställning (8), han är motiverande och lyhörd (7), en ledare som värdesätter mjuka värden, såsom gruppdynamik, arbetsmiljö och att alla ska få komma till tals (5). En medarbetare beskriver att han ser honom mer som en kollega än en chef (6) medan en annan beskriver honom som avslappnad och prestigelös vilket smittar av sig och skapar en bra stämning bland medarbetarna på enheten (5). Även om medarbetarna använder olika ord och egenskaper för att beskriva Peter och hans ledarskap följer beskrivningarna ett mönster som visar att uppfattningarna medarbetarna har om honom är samstämmiga, det är inte direkt någon beskrivning eller uppfattning som inte passar in eller som uppfattas som motsägande till en annan beskrivning, ledarskapet är med andra ord tydliggjort.

Alla medarbetare har uppfattat att gruppen är viktigt för Peter, till exempel beskriver en medarbetare att andra enheter inom förvaltningen inte har haft god kännedom om dem som enhet och inte vetat vad de jobbar med, men på grund av Peters personlighet har han lyft upp hela gruppen och gjort att de har blivit synliga för resterande förvaltning vilket upplevs som positivt (5). En annan av medarbetarna beskriver Peters ledarskap:

*“Jag tycker att han är stöttande, han uppmuntrar medarbetare att ha ett så pass stort förtroende och en tilltro till honom som ledare så att vi inte ska vara rädda för obehagliga frågor och ställa de svåra frågorna. Det upplever jag att han uppmuntrar till och han pratar också mycket om vad är det för, hur ser vi på oss som grupp och vad är gruppens värderingar och vad tycker vi i de här frågorna, mycket diskussioner om det, vilket kanske inte är så jättevanligt inom offentlig sektor.” (8)*

Att Peter fokuserar på gruppens välmående och gruppdynamiken gör att arbetsklimatet präglas av en stark och naturlig känsla av delaktighet. Peter förespråkar dialog och försöker arbeta på ett sätt för att alla ska få komma till tals och känna att de bidrar till gruppen, detta gör han genom att bjuda in till samtal. En medarbetare beskriver det som följande:

*“Han försöker hela tiden bjuda in, för det är några som pratar hellre än bra och några som inte pratar så mycket, då ser jag hur han aktivt försöker bjuda in de som inte tar för sig själv om man säger, det handlar om personlighet, men då bjuder han in dem lite mer, tar till sig av vad folk säger och gör sitt för att alla att känna att de blir hörda och får det så bra som möjligt.” (7)*

Peter vidtar även praktiska åtgärder för att främja grupp känslan. Medarbetare beskriver att han har gett nya medarbetare mindre egna projekt som rör gruppen, såsom att planera en kick-off eller mindre utredningar eller sammanställningar av frågor som rör gruppen. Han har dessutom strukturerat om arbetsplatserna, numera sitter medarbetare två och två i ett kontor medan de tidigare har haft ett kontor var (5). Kulturen på enheten har tidigare varit att medarbetare arbetar enskilt och självständigt, men det vill Peter ändra på eftersom att han ser att gruppen kan åstadkomma mer tillsammans än vad enskilda individer kan göra, en medarbetare berättar om att de har regelbundna veckomöten som uppfyller detta syfte:

*“Sen är det att vi har veckomöten där vi diskuterar saker, jag menar han sitter inte på sin egen kammare och bestämmer utan han tar upp en fråga och ställer frågan ut till gruppen*

*hur vi ser på det, det är ett jättebra sätt att alla blir delaktiga.” (5)*

Ytterligare en faktor som skapar delaktighet är att medarbetarna har varit delaktiga i enhetens målarbete, det är dem tillsammans i gruppen som har tagit fram målen och att nästa steg är att ta fram aktiviteter för att nå målen (6). Som tidigare nämnt var enheten chefslös innan Peter började och målarbete var en uppgift som inte var särskilt prioriterad under denna tid. Alla medarbetare känner därför en stark motivation att arbeta med dessa frågor som under en längre tid har varit förbisedda.

#### 5.1.3.1 Återkoppling

Peter ger återkoppling till medarbetare genom planerade avstämningar men även spontant, han försöker även vara delaktig i projekt och följa med på möten. Detta är något som medarbetarna uppfattar som positivt, en medarbetare beskriver det som följande:

*“Han har en förmåga att smita in på rummet lite hipp som happ så man får mycket återkoppling rent spontant, det tycker jag är väldigt positivt eftersom att han gör det hela tiden. Vissa andra chefer har man snarare ryggat tillbaka när de kommer in och stänger dörren, då har man gjort något fel”. (7)*

Från medarbetare på Peters enhet framgår det att han arbetar tillsammans med en medarbetare på ett gemensamt projekt och därigenom deltar på möten, samt att han ofta frågar om han ska följa med på möten tillsammans med annan personal (5, 7), en medarbetare lyfter ett exempel när Peter har varit med på ett möte:

*“Om vi säger att vi har haft ett möte, och då efter mötet har vi snackat igenom hur det gick och hur det var och då har han återkopplat. Då (under mötet) har han varit i bakgrunden och reflekterat och sett saker, då säger han dels saker som han tycker att jag kunde ha gjort annorlunda eller som han tyckte att jag gjorde bra.” (5)*

Medarbetarna upplever att de kan ha en öppen och ärlig dialog med Peter vilket gör att återkopplingen blir till något positivt och den hjälper dem att utvecklas. Eftersom att medarbetare på den tekniska förvaltningen är självgående i sitt arbete och har mer erfarenhet gällande specifika arbetsuppgifter jämfört med Peter är det inte en självklarhet att han kan ge återkoppling. Trots detta beskriver en av medarbetarna att Peter bidrar till att hen utvecklar sitt tankesätt och att se på saker ur andra perspektiv:

*“Rent tekniskt har han inte så mycket mer att tillföra mig men han får mig att tänka om när det gäller i att handskas med människor, jag säger det, han är mer människo-människa än vad jag är så att han vänder och vrider på saker lite mer, så börjar han vända på perspektiv och allt vad det är och det utvecklas jag av hela tiden för då börjar jag också vända på saker, så det är klart, den utvecklingen ser jag ju” (7).*

Ovanstående citat visar att Peter bidrar till att utveckla medarbetare som individer och får dem att tänka från andra perspektiv. Han gör detta genom att ställa frågor och ifrågasätta beslut och därigenom låta medarbetaren förklara sina ställningstaganden och sätta ord på hur de ser på saker och ting (8).

#### 5.1.3.2 Tillgänglig men inte närvarande

Peters medarbetare upplever att han, som många chefer, är på möten mycket (5). Det upplevs dock inte som ett större bekymmer eftersom att Peter är transparent med var han är genom att han har sin kalender tillgänglig (6), samt att han alltid är nåbar (7). Om Peter är iväg på möten går det fortfarande att nå honom via sms eller mail vilket gör att medarbetarna trots allt upplever att han är tillgänglig även om han inte är närvarande.

Ingen av Peters medarbetare upplever att de har något större behov av att veta var han är eller vad han gör, alla har ett starkt förtroende för att han gör det han ska. En medarbetare beskriver det som följande:

*“Det har inte jag med att göra, nämen jag antar att han gör det han ska när han gör det, sen om han sitter på ledningsgrupp eller på möte eller om han har tagit en kompdag det har ingen betydelse för min del, sen om han är borta en hel vecka då är det bra att känna till det.” (7)*

Som citatet lyder önskar medarbetarna veta om Peter kommer vara frånvarande längre perioder, till exempel på semester eller utbildningar. Detta främst av praktiska skäl och för att kunna planera sitt arbete. I övrigt litar medarbetarna på att Peter gör det han ska, det visar att det finns gott om tillit mellan medarbetare och chefen på den tekniska förvaltningen.

Sammanfattningsvis har Peter goda verksamhetsmässiga förutsättningar utifrån storleken på personalgrupp samt att han har stöd från sin närmsta chef, dock upplever han att han behöver



mer administrativt stöd. Peters medarbetare upplever honom snarare som en ledare än en chef, de beskriver honom som coachande, lyhörd och bra på att ge återkoppling.

## 5.2 Enhet 2

Precis som föregående enhet presenteras först chefen på enhet 2 och dess syn på sina verksamhetsmässiga förutsättningar, det följs av medarbetares uppfattningar om det formella chefskapet och det personliga ledarskapet.

### 5.2.1 Chefen om sina förutsättningar

Malin är den chef som har arbetat kortast tid på sin nuvarande arbetsplats, ungefär ett halvår. Malin delar upp sitt uppdrag som chef i olika roller, det formella chefskapet, ledarrollen samt den roll som arbetar med verksamhetens utveckling. Utvecklingsarbete är någonting hon tycker är roligt och hon lägger därför ner mycket tid på det. Malin tycker att uppdraget som chef är tydligt och att introduktionen är bra och strukturerad vilket ger chefer en bra grund. Introduktionen bidrar till en bra grund eftersom att den följde ett särskilt program där hon fick information om de stödresurser som finns genom HR-avdelningen och liknande. Efter introduktionen har hon dock inte haft tid att gå några andra utbildningar och har heller inte särskilt stor kännedom om vilka utbildningsinsatser som finns inom staden. Anledningen är dock inte att hon inte vill gå, hon uppger att hon fortfarande är ny i sin ledarroll och självklart vill utvecklas, men:

*“Utmaningen med ledarskap är tiden, att ha tid att överhuvudtaget tänka, det är svårt att ta sig tid och och överhuvudtaget gå tillbaka och titta (efter utbildningar), så det är väl mer det. Men jag vet att det finns och var jag kan leta upp det.” - Malin*

Malin är den chef som har näst flest medarbetare, 22 stycken, vilket är en faktor som bidrar till att hon finner att tiden är knapp. Trots att Malin har teamledare som avlastar i vissa frågor är det fortfarande hon som chef som har personalansvar, hon ska kunna bedöma deras prestation och säkerställa att de har en bra arbetsmiljö, med 22 medarbetare upplever hon inte att det hinns med. Eftersom att det dessutom är en komplex verksamhet med medarbetare som vill använda henne som bollplank för att lösa problem blir det ännu mindre tid över. Hon upplever att det är svårare för henne att vara en del av gemenskapen när det är en stor personalgrupp, medarbetarna finner gemenskap snarare i teamen och Malin har svårt att komma nära dem på ett personligt plan.

Malin upplever att medarbetarna för det mesta ställer rimliga krav och har rimliga förväntningar på henne. Däremot upplever Malin att hon inte fullt ut kan leva upp till förväntningarna som medarbetarna har på henne när det gäller att vara en närvarande och tillgänglig chef. Hon försöker dock vidta vissa åtgärder för att göra det tydligt att hennes tid är begränsad, hon vill på så sätt få medarbetare att förstå vad det beror på om hon inte alltid är på plats eller inte har tid att hjälpa dem när de vill. Ett sådant exempel är att ha kalendern öppen för att medarbetarna alltid kan se vad hon gör. Malin upplever att medarbetarnas förväntningar skiftar beroende på hur pressade de är, normalt sett visar de förståelse för Malins situation som chef men ibland försvinner det perspektivet när de själva står under hård press, då höjs förväntningarna på att Malin ska kunna var mer tillgänglig.

Även om kraven och förväntningarna från medarbetare är rimliga upplever inte Malin att arbetsbelastningen är rimlig: *“Om man bara slår ut alla saker som man ska göra och hur lång tid det tar så går det inte ihop överhuvudtaget, det gör det inte”*. När tiden inte räcker till är det personalen och akuta frågor som prioriteras medan administrativa frågor blir liggande, såsom fakturahantering. Hon beskriver att arbetet som utförs görs lite snabbare och lite sämre än vad hon hade önskat, för att det ska hinnas med. Malin upplever att hon har stöd från sina närmaste kollegor och ledningsgruppen, men att de stödfunktioner som finns tillgängliga, som HR- och kommunikationsavdelningen, är under hårt tryck och därför inte alltid är tillgängliga att avlasta och stödja chefer i vissa frågor.

När det gäller organisatoriska förutsättningar menar Malin att det främst är den stora personalgruppen som behöver åtgärdas, genom att bli mindre enheter. Hon önskar även ytterligare stöd när det gäller verksamhetsuppföljning och utvecklingsfrågor.

#### 5.2.2 Medarbetare om det formella chefskapet

Malins medarbetare beskriver det formella chefskapet relativt övergripande men med fokus på ekonomi, rekrytering och processer. Det formella chefskapet beskrivs som stadsövergripande eftersom hon samarbetar med andra förvaltningar, men det utövas även på enhetsnivå genom att planera och prioritera den egna enhetens arbete (1). Gällande den ekonomiska delen beskriver en medarbetare det som följande:

*“Det handlar om pengar, det är nästan alltid så, vi jobbar i våra projekt och där är det tusentals tekniska frågor, men det är inte några frågor för chefen utan det är liksom när man går över budgeten eller tidsplanen, det är då det påverkar mot vår beställare och det är då hon kommer in i bilden.” (3)*

Precis som Peters medarbetare beskriver är den viktigaste delen av det formella chefskapet mandat att fatta beslut när det gäller ekonomiska frågor, men till skillnad från Peters medarbetare beskriver Malins medarbetare att mycket av hennes tid går åt till personalfrågor och rekrytering, detta på grund av hög personalomsättning på enheten. Hon lägger även tid på att utveckla processer och rutiner för att se till att alla arbetar likadant.

Generellt sett upplever inte medarbetare att de är i stort behov av det formella chefskapet i sitt dagliga arbete, de nämner att de vänder sig till Malin gällande frågor om lön och semester men framförallt ser de på henne som en ledare och en sambandscentral som ska hålla ihop enheten.

*“Man är relativt självgående här, man är i behov av en chef för arbetsmiljöfrågor och löneförhandlingar och såna saker men liksom i det dagliga arbetet så är det inte så att man egentligen märker av att chefen inte finns tillgänglig alltid.” (3)*

Som citatet ovan lyder karaktäriseras medarbetarnas arbete av självständighet och ett stort eget ansvar, eftersom att frågor de arbetar med är komplexa vänder de sig snarare med operativa frågor till erfarna kollegor än till chefen (1, 4). Det formella chefskapet tar inte särskilt stor plats bland medarbetares beskrivningar av Malin, det är snarare ledarskapet som lyfts fram som viktigt.

### 5.2.3 Medarbetare om det personliga ledarskapet

Enligt Malins medarbetare är viktigt att chefen tar hand om sina medarbetare och kämpar för dem i olika sammanhang. För att kunna göra detta är det viktigt att chefen sätter sig in i de frågor som medarbetare anser vara viktiga genom att lyssna på de frågor som medarbetare lyfter i olika forum. Eftersom att Malin är chef över en större personalgrupp är ledarskapet viktigt för att samordna grupper och se till att alla erhåller samma information, en medarbetare beskriver denna funktion som en sambandscentral (3). Alla medarbetare är överens när det kommer till hennes huvudsakliga egenskaper som ledare, det är att hon är en doer (1), hon får saker och ting gjorda på ett tydligt, rakt (2) och effektivt (4) sätt:

*“Hon är en intensiv chef. Hon är så här: Vad vill du? Vad behöver du? Och så lyssnar hon på det, och hon är bra på att lyssna på det och sen bara gör hon. Och sen kommer hon tillbaka och säger det går, det går inte.” (1)*

Även om det i allra flesta fall uppskattas upplever vissa att det ibland går lite för snabbt med vissa beslut och att det ibland är bättre att ta ett steg tillbaka och fundera en extra vända. Att Malin är en doer var tydligt från första stund, detta för att hon direkt samlade alla medarbetare, frågade dem vad de ville att hon skulle fokusera på och sedan kom hon tillbaka med resultat (3). Medarbetarna beskriver att hon direkt satte sig in i verksamheten och det som var viktigt för dem. Hon uppfattas som rak, tydlig, ärlig, transparent, hon har en positiv energi och hon har inte svårt att fatta svåra beslut eller beslut som kan uppfattas som negativa av medarbetare (1,2,3,4). Eftersom att hon är tydlig och rak i sina svar får hon respekt och tillit från sina medarbetare, en beskriver det som följande:

*“Hon är tydlig med vad hon står för och vart hon vill komma med hennes ledarskap (..), hon har respekt med sig i sina åsikter och har grund för i princip allt hon säger och det får folk, det blir tillit från människor, även från dem som har jobbat allra längst och är mest skeptiska till saker och ting.” (4)*

Att hon har grund för det hon säger är en viktig egenskap som lyfts fram av alla medarbetare, de beskriver att hon vet vilka mandat hon har och hon faktakollar det hon säger vilket gör att hon får med sig medarbetare och inte blir ifrågasatt. Att hon är ärlig när hon inte har svar på en fråga eller ärlig om saker och ting inte går i det tempo som de önskar gör att hon vinner respekt. Medarbetarna upplever att hon är duktig på att få dem att ta eget ansvar och att trivas med vad de gör.

Även om Malin jobbar hårt och får saker och ting gjorda uppfattar medarbetarna att hon försöker vara en förebild när det gäller att balansera arbetsliv och privatliv, detta gör hon genom att lägga ut i sin kalender när hon går tidigare för att hämta sina barn på dagis (1). Medarbetare upplever att det främjar ett gott arbetsklimat som visar att det är viktigt att ha balans mellan privatliv och arbetsliv. Hennes positiva energi bidrar också till en positiv stämning på arbetsplatsen och medarbetarna upplever att de kan vända sig till henne om de genomgår någonting jobbigt både privat eller arbetsrelaterat, även om de upplever att det vore

enklare om de hade en närmare relation (2). Medarbetarna upplever att arbetsmiljön är en prioriterad fråga för Malin, att hon ser efter sina medarbetare och vill att de ska må bra, en medarbetare beskriver det såhär:

*“Hon har en hög mänsklig syn, hon är inte pressande när man säger att man inte orkar eller att det är för mycket, (...) den här grundmänniskosynen, det tycker jag att hon är väldigt bra på, hon är inkluderande av människor, tar in massa olika personer i organisationen och behandlar folk lika. (...) Det är en självklar grund att bemöta människor bra och lika.” (1)*

Även om många av Malins medarbetare upplever att hon har en bra människosyn som skapar ett bra arbetsklimat och arbetsmiljö skulle delaktigheten ändå kunna vara bättre. En förklaring till att gruppen inte är stark är att det är en relativt stor enhet på 22 personer och att det därför är starkare sammanhållning i de mindre teamen än vad det är på enheten som helhet. En del medarbetare beskriver att de knappt vet vilka som hör till sin enhet. Kulturen beskrivs också som en faktor, medarbetare är vana att arbeta självständigt och är själva iväg på möten utanför kontoret regelbundet vilket gör att det inte kommer sig naturligt att arbeta tillsammans. Enkla vardagliga åtgärder är önskat, som att äta lunch tillsammans och lära känna varandra bättre privat, vilket skulle bidra till att medarbetarna får en närmare relation till Malin samt till enheten som helhet (2).

#### 5.2.3.1 Återkoppling

På Malins enhet, där personalgruppen är medelstor, har en del av återkopplingen till medarbetare delegerats till teamledare, vilket är någonting som vissa medarbetare ställer sig tveksamma till medan andra varken tar upp det om något positivt eller negativt. Medarbetare föredrar att chefen ska interagera med medarbetare och skapa sig en egen uppfattning och inte förlita sig på andrahandsinformation som rapporteras från teamledare (1&2). Eftersom att teamledare varken har arbetsmiljö- eller personalansvar och inte är de som sätter löner vill medarbetarna inte att det är deras uppfattning som ska ligga till grund för den bild som chefen har av medarbetarna.

Malins medarbetare är överens om att de vill ha mer tid med henne, och vissa menar att just återkoppling skulle kunna fylla en viktig funktion i relationen mellan medarbetare och chef (1). Återkoppling är viktig för den individuella utvecklingen men skulle framförallt fylla funktionen att medarbetarna känner sig sedda och att chefen får bättre kännedom om deras

arbetsuppgifter och hur de som individer utför dem, vilket det idag inte upplevs som att Malin har (3). Mer återkoppling skulle som tidigare nämnt fungera som en brygga till chefen och skapa en närmare relation, vilket flera medarbetare uppger skulle underlätta om de behöver vända sig till Malin med svåra samtal. Alla medarbetare som får återkoppling uppskattar det, det gör att de känner sig sedda, och de som inte får återkoppling vill ha det:

*“Är det dålig feedback så är det klart att det är bra att veta det, även om det är tråkigt att höra. Och är det bra, det är jättehärligt att få en klapp på axeln, vi jobbar mycket och vi är trötta ibland och det är klart att det skulle vara skönt och roligt med uppskattande. Men hur hon skulle bilda sig en sådan uppfattning det vet inte jag, hon kan ju inte ränna på mina möten till exempel.” (3)*

I citatet ovan lyfts frågan om hur chefen ska kunna få bättre kännedom om medarbetarens arbetsuppgifter och därigenom kunna ge bättre återkoppling. Medarbetaren i citatet ovan beskriver att “ränna på möten” inte är ett alternativ, men som tidigare nämnt är det precis vad Peter gör, han deltar på möten tillsammans med sina medarbetare. Att han har möjlighet att delta på möten kan såklart bero på att han har hälften så stor personalgrupp som Malin.

Många av medarbetarna beskriver att de får återkoppling i form av beröm, men att återkopplingen skulle kunna vara bättre när det gäller hur de har gjort någonting. De menar med andra ord att det är återkoppling i form av klapp på axeln eller snarare än feedback som gör att de kan förbättra något. Att återkopplingen ser ut på det sättet kan bero på att chefen i vissa fall inte har tillräckligt hög kännedom om medarbetarnas arbetsuppgifter, en medarbetare beskriver detta: *“Det är klart att hon har koll på min ekonomi, men hon vet inte hur jag är ute på mina möten, det kan jag inte tänka mig att hon vet.” (3)*

#### 5.2.3.2 Ambition att vara närvarande

Medarbetare vill ha en närvarande chef och Malin har en ambition att vara närvarande. Det är dock inte alltid lätt med tanke på det breda uppdrag som ett chefskap innebär, en av medarbetarna beskriver hur det upplevs:

*“När Malin började så märktes det väldigt väl att hon hade en hög ambition att vara en närvarande chef. Det var hennes intention (...) Men det, vad ska man säga, den strategiska biten äter upp väldigt mycket tid. Det är inte lika mycket nu som först.” (1)*

Även om det inte beskrivs som ett avgörande problem önskar Malins medarbetare att hon var mer närvarande, de önskar att det vore lättare att kunna gå in till chefens kontor och att Malin ska vara tillgänglig. Samtidigt visar de en förståelse för varför det inte är möjligt ur chefens perspektiv:

*“Samtidigt förstår jag också att det inte är rimligt att bara finnas där. Hon har också grejer att göra. Jag skulle inte heller kunna vara mer på kontoret än vad jag är. Men hon har sin kalender öppen, så det står var hon är och så. Men jag vet inte om hon har gjort det just nu men ibland står det typ “fri” och var hon sitter så man kan komma dit.” (2)*

De allra flesta upplever att det mest fördelaktiga sättet att kontakta sin chef är att knacka på dörren och därigenom snabbt få sina frågor besvarade. Eftersom att chefen inte alltid är på plats är det dock vanligare att medarbetare mailar, ringer eller smsar, antingen för att ställa frågan direkt eller för att boka in ett möte, beroende på frågans karaktär. Något som medarbetarna upplever som positivt är, precis som medarbetaren i citatet ovan beskriver, att hon har gjort sin kalender tillgänglig, på så vis kan medarbetarna se när Malin inte är på plats samt vad hon gör när de inte är på plats, det gör att hon upplevs som transparent.

Orsaken till att Malins medarbetare önskar att hon var mer närvarande är för att det skulle gå snabbare att få svar på frågor, och för att de vill lära känna henne bättre och få en närmare relation;

*“Det är klart, man lär ju inte känna henne som människa för den tiden finns inte, utan det är bara bekymmer och problem som ska lösas.” (3)*

Även om Malins medarbetare önskar att hon vore mer närvarande visar de att de har förtroende för henne och vad hon gör när hon inte är på plats. De är med andra ord inte i behov av att veta mer vad hon gör eller var hon är. Behovet av att Malin ska vara närvarande grundar sig i behovet att bli sedd, som tidigare nämnt beskriver medarbetare att de hellre skulle önska återkoppling av sin chef än av teamledare och att de vill ha en närmare relation, för att det ska kunna ske är viktigt att chefen är närvarande.

Sammanfattningsvis har Malin sämre verksamhetsmässiga förutsättningar än Peter utifrån storleken på hennes personalgrupp, hon uppger att hon saknar administrativt stöd samt stöd i

utvecklingsfrågor. Hon har bra stöd från chefskollegor och sin närmsta chef. Malins medarbetare uppfattar henne som en chef som får saker gjorda, samt att hon är lyhörd och är mån om sina medarbetare. Malins medarbetare känner ingen stark gemenskap till enheten och önskar träffa henne mer och att de ska ha en närmare relation.

### 5.3 Enhet 3

Nedan presenteras chefen på enhet 3 och dess syn på sina verksamhetsmässiga förutsättningar vilket följs av medarbetares uppfattningar om det formella chefskapet och det personliga ledarskapet.

#### 5.3.1 Chefen om sina förutsättningar

Karin är den chef som har jobbat i arbetsledande position längst och har varit chef på nuvarande äldreboende i ungefär ett och ett halvt år. Hon beskriver sitt uppdrag som att det är en politiskt styrd verksamhet och att hon därför bryter ner och applicerar målen, som politikerna sätter, på sin verksamhet. Karin särskiljer inte på chefskapet och ledarskapet som de andra cheferna i denna studie, hon beskriver snarare sitt uppdrag utifrån att hon arbetar efter tre ben; budget, kvalitet och medarbetare. Även om budgeten överskrider allt tycker hon att arbetet med medarbetare och kvalitet är det viktigaste. Nöjda och kompetenta medarbetare är nyckeln till att hålla hög kvalitet på servicen som erbjuds till hyresgästerna. Hon upplever dock att det är svårt att balansera de tre benen eftersom att budgeten inte alltid stämmer överens med de mål som de förväntas nå. För att ha nöjda medarbetare är Karins målsättning är att vara en verksamhetsnära och delaktig chef vars medarbetare är stolta över att arbeta inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad.

Karin beskriver att verksamheten har genomgått en förändring sedan hon började arbeta där, de tre enheter hon är chef över arbetade tidigare enskilt och det var små grupperingar i huset. Nu har de blivit bättre på att samarbeta över enhetsgränser och det är en annan mentalitet där medarbetare uppfattas som positiva. Att den här förändringen har kunnat ske tror hon beror på att hon har lagt ner mycket tid på att jobba med personalen och att få dem att tänka i nya banor. För Karin är det viktigt att vara en del av naturlig del verksamheten, att vara verksamhetsnära och ta till vara på personalens olika egenskaper. Hon försöker att hela tiden lyfta fram medarbetarna och få dem att vara delaktiga i beslut.



Karin har gått en del av de utbildningar som staden erbjuder, men anser att de hade gjort mer nytta i början av hennes karriär, nu kan hon förlita sig på sin långa erfarenhet. Karin lyfter att det finns illegitima arbetsuppgifter som stjälar mycket tid, som krångliga IT-system och onödiga administrativa uppgifter, detta trots att hon har en administratör och en omsorgshandledare som stöd. Karins administratör jobbar 80%, för att ha möjlighet att ha en administratör på den procentgraden har hon använt en del av den budget som annars hade kunnat användas till att anställa undersköterskor. Karin beskriver hur politiska beslut försvårar arbetet, ett beslut om att äldreboenden inte får ha egna timvikarier utan ska använda sig av personal från en bemanningsenhet är ett sådant försvårande beslut. Enligt Karin är det en budgetfråga som har skapat mycket merarbete, eftersom att det är svårt att faktiskt få vikarier från bemanningsenheten, det är även sämre ur ett kvalitetsperspektiv eftersom hyresgästerna får olika personal oftare.

Karin har störst personalgrupp med 35 medarbetare, även om hon anser att det är en stor arbetsgrupp menar hon att det viktigaste är att det funkar i verksamheten, vilket det i dagsläget gör. Att det trots allt fungerar bra beror på det stöd hon har runt omkring sig och för att medarbetarna är kompetenta. Flera av medarbetarna har olika roller utöver sin yrkesroll, som normombud eller reflektionsledare, medan somliga tar ett större ansvar vid uppdrag, till exempel:

*“Nu har vi ett projekt i staden som heter Skrota Skräpet som är riktat mot äldreboenden och där har jag en undersköterska som älskar det här, så jag lyssnar på henne, det är hon som har bestämt hur vi ska ha våra avfallsstationer (..) och nu fick vi diplom förra veckan.” - Karin*

Förutom stöd från medarbetare upplever Karin att hon får stöd från sin närmsta chef och att det finns andra stödfunktioner centralt såsom ett demsteam och kvalitetsutvecklare som hon kan vända sig till. När tiden inte räcker till prioriterar Karin hellre sina medarbetare och hyresgäster än att dokumentera eller göra andra administrativa uppgifter, även akuta frågor som dyker upp prioriteras. Detta leder ibland till att hon jobbar sena kvällar för att jobba ikapp det som inte hanns med och att dokumentationen ibland är bristfällig.

### 5.3.2 Medarbetare om det formella chefskapet

Medarbetare på äldreboendet gör skillnad på chefskap och ledarskap, chefskapet upplever de handlar om det formella, att ta tag i saker och ting, våga säga nej och att följa lagar och regler och inte alltid vara omtyckt, medan ledarskapet snarare handlar om att bemöta medarbetare på ett bra sätt och visa uppskattning till dem.

Medarbetare på ett äldreboende ser på chefen som den som har det yttersta ansvaret i huset. Detta innebär ett ansvar över alla som vistas i huset, till skillnad från den tekniska verksamheten är det inte bara personal, utan även hyresgästerna som bor där samt deras anhöriga. Gällande hyresgästerna, beskrivs chefens arbetsuppgifter som att lyssna in deras önskemål och därigenom se till att de har det så bra som möjligt (9). De anhöriga kommer enligt medarbetare med synpunkter och önskemål vilket är chefens ansvar att hantera (10). Medarbetarna visar ett större behov av chefen i det dagliga arbetet, jämfört med medarbetarna på den tekniska verksamheten, chefen är mer involverad i den operativa verksamheten och är mer delaktig i mindre beslut som ska fattas.

Gällande frågor som rör personalen är arbetsuppgifterna tvådelade och ena delen hör till det formella chefskapet och den andra till ledarskapet. Den första delen av arbetsuppgifterna kopplat till personal gäller bemanning och se till att personalstyrkan är komplett. Om det händer att det är hög arbetsbelastning och att medarbetare inte hinner med beskriver de att en del av chefens arbetsuppgifter är att hjälpa till där det behövs, till exempel med att mata, duka eller gå på promenader (11, 12).

Andra delen innebär att chefen ska finnas där för sina medarbetare. Med "finnas där" menar medarbetarna att de ska kunna känna sig trygga med att prata med chefen när de mår bra och när de inte mår bra (11), det ska vara en öppen dialog (9) och det ska inte vara någon prestige utan de vill känna att de alla är på samma nivå. Denna känsla beskriver en medarbetare som följande; *"Hon är som en chef, men hon är inte sådär jag är chef och du är.. hon är en av oss kan man säga"* (12). För att nå upp till detta beskriver medarbetare att chefens arbetsuppgifter är att arbeta med värdegrund, bemötande, gruppdynamik och gemenskap (9). Dessa delar kommer utveckla ytterligare under det personliga ledarskapet nedan.

Utöver de arbetsuppgifter som skildrats ovan beskriver en medarbetare att chefen har det

ekonomiska budgetansvaret samt att det är mycket administrativa arbetsuppgifter, chefen får även olika uppdrag från ledningen som ska fokuseras på, exempelvis miljö- eller HBTQ-frågor, chefen ska representera verksamheten utåt genom att ta emot studenter (9) samt samarbeta med andra enheter och enhetschefer och jobba med att förbättra verksamheten (10).

### 5.3.3 Medarbetare om det personliga ledarskapet

För medarbetarna på äldreboendet är det viktigaste att ha en delaktig, närvarande och tillgänglig chef som bekräftar och stöttar alla medarbetare. Precis som på den tekniska förvaltningen tar personlighet stor plats när det gäller chefens utövande av ledarskap. Chefens personliga värderingar och egenskaper är det som används för att beskriva hur ledarskapet utövas, till skillnad från beskrivningen av chefsrollen som är formell och styrs av de regler och lagar som finns att förhålla sig till.

Karin ger medarbetarna spelrum att fatta egna beslut, hon är med andra ord inte detaljstyrande (9), utan låter medarbetarna ta ett stort eget ansvar. Alla medarbetare beskriver att Karin brinner för sitt jobb och för de äldre vilket präglar hennes ledarskap. Karins värderingar framgår tydligt när medarbetarna beskriver hennes ledarskap, de är väl medvetna om att det viktigaste målet, och det som ska genomsyra allt deras arbete är att tänka, vem gör vi det här för? (9) En av medarbetarna beskriver Karins omtanke för de äldre:

*“Vissa kanske läser för att bli chef men kanske inte brinner för det, men hon är en sån som brinner för de äldre. Jag ser henne, om hon ser någon som har lite snor så går hon och torkar, det uppskattar jag jättemycket.” (12)*

Att ledarskapet präglas av omtanke återspeglas även i synen på medarbetarna som upplever att Karin är måna om dem och genuint bryr sig om att de ska ha det bra. Karin visar omtanke genom att inte pressa dem om de kommer till henne med problem utan att istället vara stöttande, motiverande och genom att vända det negativa till något positivt, något som kan förbättras (9).

#### 5.3.3.1 Återkoppling

Karins medarbetare upplever att hon genom sin mångåriga erfarenhet har god kännedom om arbetsuppgifterna i allmänhet, men än viktigare upplever de att hon har god kännedom om

hur de som individer utför dem (12). Det gör att medarbetarna känner sig sedda och det ger Karin möjlighet att återkoppla kring specifika händelser som hon har bevittnat:

*“Till mig kommer hon med tydlighet om vad det var som var bra eller vad det var som var dåligt, framförallt om det var något som var mindre bra annars är det svårt att bli bättre. Hon förklarar hur hon vill ha det också.” (10)*

Precis som citatet lyder upplever resterande medarbetare att de får återkoppling av Karin. Återkopplingen kan se ut på olika sätt, den kan till viss del vara bekräftande i form av “bra jobbat” men den kan också bestå av konstruktiv kritik för att ge medarbetarna en chans att bli bättre. En medarbetare lyfter ett exempel på hur Karin tänker när det gäller att alla ska känna sig sedda och bekräftade, exemplet syftar till ett veckobrev som Karin skickade ut efter att det hade varit en fest för hyresgästerna på enheten:

*“Jag kan ta ett exempel, vi har stora festligheter här, anhörigfester osv, och det är mycket samordning runt det. Men, hon ser också dem som jobbar på enheterna och har tagit hand om alla som inte har kommit ut (på festen), och det är så viktigt för då ser hon till hela teamet, inte bara vi som syns i sammanhanget utan alla är inkluderade, alla är sedda och bekräftade för det man gör från det lilla till det stora.” (9)*

Det som gör att Karin har möjlighet att ge medarbetarna specifik återkoppling är att hon är både, närvarande, tillgänglig och delaktig i verksamheten, vilket beskrivs mer utförligt nedan.

#### 5.3.3.2 Tillgänglig och närvarande

Som tidigare beskrivits är det möjligt att vara tillgänglig utan att vara närvarande, likväl är det möjligt att vara närvarande utan att för den delen vara varken tillgänglig eller delaktig. När en chef är alla tre leder det till många positiva påföljder enligt medarbetarna på äldreboendet.

Medarbetare på äldreboendet beskriver att en tillgänglig, närvarande och delaktig chef är viktigt, vilket de anser att deras nuvarande chef lever upp till. Med tillgänglig menas att hon är lätt att komma i kontakt med, det gäller oavsett om det är under eller efter arbetstid eller under semestern, med andra ord, oavsett om chefen är i tjänst eller inte är det alltid möjligt att komma i kontakt med Karin på mail eller sms (9, 10,11,12). Med närvarande menar medarbetarna att hon är på plats mycket på äldreboendet och när hon inte är på plats

informerar hon om detta samt var hon är: *“Hon är jämt här, nästan, annars är hon tydlig och säger var hon är. Jag har nog aldrig upplevt en chef som är så tillgänglig för sina medarbetare”* (9).

En chef som är närvarande behöver dock inte per automatik vara delaktig, hon skulle lika gärna kunna sitta inne på sitt kontor med stängd dörr och inte veta vad som försiggår på verksamheten. Det som gör att Karins medarbetare upplever henne som delaktig är för att hon visar ett intresse i allt som händer i verksamheten, litet som stort. Det kan gälla allt från smakråd vid dukning eller pyntning inför gemensamma fester med hyresgästerna (12), till planering om vem som ska följa med på utflykter (11) eller som bollplank i olika frågor (10). En av medarbetarna beskriver Karins delaktighet:

*“Vi hade daglig verksamhet här igår och Karin kommer in och bjuder upp till dans, rullstolsdans, hon är delaktig i verksamheten och det är motsatsen till andra chefer när jag har varit runt hos mina kollegor, hon är delaktig och mycket ute på enheterna och så.”* (9)

Att Karin är delaktig leder till flertalet positiva påföljder. Relationen mellan medarbetare och chef stärks av den höga graden av delaktighet, det visar sig genom att medarbetare upplever att det finns en öppen och ömsesidig dialog och att de kan vända sig till Karin med problem relaterade till arbetsplatsen och privat. Det bidrar även till att kulturen på arbetsplatsen har högt i tak och att medarbetare upplever att det är accepterat att tycka till om saker utan att vara rädd för att inte bli lyssnad på (10).

*“Jag får nog säga att jag tror att jag har en av Sveriges bästa chefer. Just den här positiva glädjen som hon sprider och energin och framåtandan och nytänkande, hon är inte rädd att hoppa i en ny tunna för att saker och ting ska gå framåt, jag tycker att hon gör ett fantastiskt jobb och det har hon verkligen gjort här.”* (10)

Sammanfattningsvis är Karin den chef som har längst erfarenhet i arbetsledande position, hon är också den som har störst personalgrupp. Karin upplever att hon har stöd från sin närmsta chef och administrativt stöd, däremot upplever hon att det förekommer illegitima arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis borde ligga på hennes roll. Karins medarbetare beskriver henne som närvarande, delaktig och tillgänglig, hon är bra på att ge återkoppling och sprider en positiv energi.

## 6. Analys

---

Följande kapitel består av två avsnitt och inleds med en analys av resultatet med utgångspunkt i medarbetarskapshjulet. Denna del skildrar hur verksamhetsmässiga förutsättningar kan påverka relationen mellan medarbetare och chef och hur det yttrar sig i olika uppfattningar hos medarbetare. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om hur resultatet kan förstås genom ett strukturellt perspektiv och HR-perspektiv samt vad det kan ha för betydelse för Göteborgs Stad som organisation.

---

### 6.1 Medarbetarskap

Begreppet medarbetarskap handlar om hur medarbetare hanterar relationen till chefen samt sitt egna arbete, det myndiga medarbetarskapet kan ses som ett mål där medarbetarskapet karaktäriseras av en god relation som gör att arbetet utförs effektivt och bra (Hällsten och Tengblad, 2011). Enligt Hällsten och Tengblad (2011) bör relationen bygga på förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Dessa egenskaper förekommer även i Göteborgs Stads beskrivning om hur chefen ska vara samt från tidigare forskning där medarbetare har uttryckt vad de värdesätter hos en chef och hur de vill bli ledda (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014; Ahlthorp 2005). På vilket sätt förekommer dessa egenskaper när medarbetare beskriver chefs- och ledarrollen?

#### 6.1.1 Förtroende och öppenhet

Ett av Göteborgs Stads chefskriterier är att chefen ska utstråla tillit. Mellan medarbetare och chef finns det vanligtvis en ojämn maktbalans eftersom att chefen har tillgång till mer information, större inflytande och mer beslutskraft. Förtroende är därför centralt för att medarbetare ska lita på att övertaget inte utnyttjas av chefen utan snarare används utifrån vad som är bäst för dem (Ahlthorp, 2005).

Tidigare studier visar att medarbetare önskar tydlighet och att chefer ofta gör misstaget att vara för otydliga, dels gällande sin egen roll, dels gällande medarbetares arbetsuppgifter (Elnäs, 2017). Resultatet av denna studie tyder på att cheferna utövar ett tydligt chefskap- och ledarskap, detta eftersom att det finns en samstämmighet bland medarbetare om vilka

förväntningar de har på chefen samt hur dess ledarskap utövas. Chefen har med andra ord gjort sin roll tydlig gällande arbetsuppgifter, vilken prestation medarbetare kan förvänta sig samt hur de som chefer utövar ledarskap. Även om cheferna i denna studie utövar ledarskap på olika sätt är en gemensam faktor att det personliga ledarskapet är tydliggjort för medarbetarna. Det som framkommer som viktigt för att cheferna ska uppfattas som tydliga är att deras ord följs upp med handlingar. Det leder till att medarbetarna uppfattar att cheferna står för sitt ord vilket enligt Ahltop (2005) skapar förtroende.

Hällsten och Tengblad (2011) menar att relationen mellan medarbetare, chefer och ledning bör präglas av öppenhet vilket förväntas leda till förtroende. Öppenhet har för medarbetarna i denna studie två betydelser, dels tar medarbetarna upp att arbetsklimatet bör vara öppet, det vill säga att det är högt i tak och att åsikter kan uttryckas utan att vara rädd för efterverkningar. Den andra delen syftar till transparens där information från chefens sida förmedlas på ett öppet sätt. Cheferna och arbetsklimatet i denna studie uppfattas som öppna och transparenta genom att de delar sin kalender och informerar om viktiga saker som händer i verksamheten och som berör medarbetarna. Resultatet visar att öppenhet är en viktig grundsten för förtroende, men i takt med att förtroendet byggs upp minskar behovet av den del av öppenhet som syftar till transparens och information. Detta visar sig genom att ingen medarbetare, på någon av enheterna, efterfrågar mer öppenhet gällande var chefen är eller vad hen gör, de finner med andra ord att chefens arbete är legitimt och har förtroende för att chefen gör det hen ska. Trots att alla chefer har sina kalendrar öppna är det flera av medarbetarna som uppger att de inte kollar i den, det är tillräckligt att veta att de kan ta reda på vad cheferna gör om de skulle vilja. Det går därför att argumentera för att när det finns ett ömsesidigt förtroende minskar behovet av information.

Malins medarbetare önskar att de hade en närmare relation till henne som är av personlig karaktär eftersom att det skulle underlätta för dem att vända sig till henne med svåra frågor. Men, trots att de inte har en nära relation uppger de att de kan vända sig till henne med svåra frågor, att det upplever det beror på hennes goda bemötande samt att de har förtroende för henne. Detta tyder på att en chef oavsett vilka verksamhetsmässiga förutsättningar som finns på arbetsplatsen kan påverka det rådande arbetsklimatet och främja en öppen och förtroendefull relation.

Denna studie visar att öppenhet och förtroende är något som alla chefer kan sträva efter

oavsett vilka verksamhetsmässiga förutsättningar de har. Att ha en öppen och förtroendefull relation är snarare beroende av chefens handlingar och det ledarskap som utövas än storleken på personalgrupp eller andra faktorer. Denna studie visar att cheferna har byggt upp en förtroendefull och öppen relation genom att vara tydliga med sin egna roll och uppdrag samt hur de har för avsikt att leda. De har varit transparenta med information och uppmuntrat medarbetare att uttrycka sina åsikter.

### 6.1.2 Gemenskap och samarbete

Hällsten och Tengblad (2011) menar att gemenskap och samarbete leder till ökad trivsel och tillhörighet på arbetsplatsen. För att stärka gemenskapen medarbetare emellan samt inom hela organisationen bör chefen planera och genomföra aktiviteter med gemenskap och samarbete som mål.

Hur medarbetare upplever att cheferna arbetar med gemenskap och samarbete skiljer sig åt på enheterna. Resultatet visar att det beror på de förutsättningar chefen har samt vad som karaktäriserar enheterna eftersom behovet av samarbete är olika stort, det är med andra ord beroende av kontexten. Äldreboendet är i högre grad beroende av att medarbetare samarbetar inom och över enhetsgränser för att verksamheten ska fungera. Till skillnad från enheterna på den tekniska förvaltningen där medarbetarna ansvarar för egna projekt och därför inte är i lika stort behov av samarbete, även om det uppmuntras eftersom att det leder till kunskapsutbyte.

Äldreboendet består av tre enheter som tidigare inte arbetade över enhetsgränserna, att de numera gör det är ett samarbete som Karin har initierat. Eftersom att chefen är den som har beslutskraft (Ahltorp, 2005) hade ett alternativ för att implementera samarbete över enhetsgränser varit att helt enkelt besluta om det, och sedan informera anställda om beslutet. Att fatta ett sådant beslut utan att inkludera medarbetare hade enligt tidigare studier kunnat leda till att medarbetare istället blir motarbetare (Ahltorp, 2005), det hade även stridit mot Göteborgs Stads policy om att medarbetare ska vara delaktiga och medansvariga i verksamheten, vilket är vad medarbetare i tidigare studier uppger att de önskar (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014). För att åstadkomma denna förändring har Karin arbetat med att sprida en värdegrund som bygger på att alltid tänka; vem gör vi det här för? Det innebär att allt medarbetarna gör, oavsett om det är en undersköterska, omsorgshandledare, äldrekonstulent eller administratör, är för de äldre. Denna värdegrund genomsyrar allt arbete och är ständigt återkommande. Eftersom att Karin har lyckats sprida denna värdegrund och göra det till en



självklarhet går det att rättfärdiga förändringen genom att argumentera för att det är för de äldres bästa och medarbetarna accepterar därför att arbeta på det nya sättet.

Till skillnad från samarbete, som är olika viktigt beroende på verksamhetens utformning och arbete, är gemenskap något som skapar tillhörighet och trivsel oavsett arbetsplats (Hällsten och Tengblad, 2011). Medarbetare på Peters och Karins enheter visar att de känner en stark gemenskap vilket är intressant eftersom att det är de två enheterna med störst skillnad i personalstorlek, med Peter som har 10 medarbetare och Karin som har 35 medarbetare. Gällande verksamheternas kontext har de varsin fördel. Att Peter har en mindre personalgrupp talar starkt för att det är lättare att samordna arbetet med gruppen och göra alla medlemmar delaktiga och därigenom skapa gemenskap. Karin har en fördel eftersom att arbetsplatsen är begränsad till ett hus vilket gör att alla medarbetare naturligt träffas, till skillnad från de tekniska enheterna där medarbetare ofta är på möten och arbetar på andra platser än kontoret.

Även om medarbetarna på Peters och Karins enheter känner gemenskap har de som ledare haft olika metoder för att nå dit. Peters medarbetare uppger att han inkluderar dem i beslut och att de ofta diskuterar hur gruppdynamiken är på arbetsplatsen och hur de kan bli bättre tillsammans, vilket skapar delaktighet och gemenskap. Karins metoder baseras dels på att hon är en närvarande chef som är aktiv i det dagliga operativa arbetet men även på att anordna specifika aktiviteter. Medarbetare beskriver att hon vid flera tillfällen har bjudit hem alla till sitt hus för julfest eller sommarfest samt att hon försöker ordna med fredagsfika varje vecka där medarbetare får en chans att prata om andra saker än arbete.

Malins medarbetare, som är en personalgrupp på 22 personer, uppger att de inte känner en stark gemenskap till sin enhet och vissa av medarbetarna uppger att de knappt vet vilka kollegor som hör till sin egna enhet. En verksamhetsmässig faktor som gör att de inte känner gemenskap inom enheten är att de är uppdelade i team tillsammans med andra enheter. Anledningen till att de är uppdelade i team med varsin teamledare är för att avlasta det samordnande arbetet för chefen. Malins medarbetare beskriver att enda gången de träffas bara deras enhet är under arbetsplatsträffar. Jämfört med Peter medför Malins personalgrupp dubbelt så mycket arbete i vissa avseenden, såsom utvecklingssamtal och medarbetarsamtal, samt att andra administrativa uppgifter tillhörande personalfrågor ökar vilket gör att hennes tid är begränsad. Hon uppger själv att tiden är hennes största utmaning vilket kan vara en

anledning till att enheten inte känner stark gemenskap. Det finns helt enkelt inte tid för Malin att varken planera och utföra aktiviteter för att stärka sammanhållningen, eller för att vara närvarande i medarbetares vardagliga arbete.

Hur väl relationen mellan medarbetare och chefen kan präglas av samarbete och gemenskap beror på vilka förutsättningar chefen har och hur verksamheten är utformad. Detta till skillnad från det första begreppspar, förtroende och öppenhet, som snarare är ett resultat av chefens utövande av ledarskap.

### 6.1.3 Engagemang och meningsfullhet

Det tredje begreppspar, engagemang och meningsfullhet, syftar till att medarbetare upplever att arbetsuppgifter är meningsfulla och engagerande, det är chefens roll är att ta reda på vad medarbetarna uppfattar som meningsfullt. Medarbetarna är stolta över att vara en del av organisationen och utför därför ett bra jobb (Hällsten och Tengblad, 2011). Enligt Göteborgs Stad ska en ledare kunna påverka medarbetare genom att motivera och engagera dem (Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad, u.å), tidigare forskning visar att medarbetare vill ha arbetsuppgifter som motsvarar deras förmåga och att de får utvecklas i sin yrkesroll (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014).

För att kunna motivera och engagera medarbetare krävs det att det finns tid att interagera med dem. En chef bör lära känna sina medarbetare för att veta vad det är som gör dem motiverade, vad som krävs för att de ska finna sina arbetsuppgifter meningsfulla samt hur de vill utvecklas i sin yrkesroll. Flera medarbetare i denna studie beskriver att återkoppling är en viktig del eftersom att det kan ses som en brygga till chefen och som ett tillfälle för informationsutbyte. Detta eftersom att chefen blir tvungen att skaffa information om medarbetaren för att kunna ge återkoppling, medarbetaren i sin tur utvecklas som ett resultat av återkopplingen. Samt att det gör att medarbetaren känner sig sedd och att den individuella prestationen uppmärksammas.

Hur medarbetare upplever att cheferna arbetar med återkoppling skiljer sig åt på de olika enheterna, storlek på personalgrupp samt verksamhetens kontext har visats ha betydelse. Malin beskriver att på grund av att hon har en stor personalgrupp har hon inte har tid att ge återkoppling och lära känna alla medarbetare på ett personligt plan vilket kan försvåra möjligheterna att veta vad de finner meningsfullt. Malins upplevelser går att identifiera bland

chefer i tidigare forskning som uppger att medarbetarskapet blir lidande vid för stor personalgrupp, vilket beror på att de administrativa uppgifterna är tidskrävande och att cheferna därför inte är lika närvarande (Dellve och Wikström, 2009). Detta kan leda till att medarbetarna inte känner sig sedda eller uppskattade av chefen.

Både Karins och Peters medarbetare upplever att de får återkoppling, och till stor del på ett likvärdigt sätt. Både Peter och Karin utövar ledarskap genom att gå omkring i verksamheten och prata med medarbetare. Det gör att de får större kännedom om vad deras medarbetare finner engagerande och motiverande. Karin har, precis som Malin, många medarbetare, hon har dock andra förutsättningar än Malin gällande att kunna ge återkoppling. Karin har administrativt stöd som frigör tid samt lång erfarenhet som enhetschef inom äldreomsorgen vilket kan tänkas bidra till att hon har en förförståelse om vad medarbetare finner engagerande och motiverande. Att hon dessutom träffar sina medarbetare på daglig basis och arbetar i nära anslutning till dem gör att mötet dem emellan sker naturligt och att hon därför har andra förutsättningar att kunna ge återkoppling till medarbetarna. Eftersom att äldreboendet är en människovårdande verksamhet går det även att argumentera för att arbetet är meningsfullt utifrån dess omhändertagande arbetsuppgifter.

Karin uppger själv att hon har som målsättning att hennes medarbetare ska vara stolta över att arbeta inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Dock är det ingenting som medarbetarna direkt uppger själva, men det framkommer på olika sätt att de finner att sitt arbete är viktigt och meningsfullt. Flertalet medarbetare uppger att Karin är en prestigelös chef som hjälper till där det behövs även om det inte hör till hennes vanliga arbetsuppgifter. Att Karin gör det kan tänkas skänka en viss grad av legitimitet och status till arbetsuppgifterna. Flera av Karins medarbetare beskriver att hon är omtänksam och att en av hennes styrkor är att kunna vända något negativt till något positivt, vilket gör att medarbetarna blir engagerade eftersom de får mycket positiv energi och stöttning. Chefens handlingar har stor påverkan på medarbetare och dess arbetsmiljö, det är därför viktigt att chefens handlingar motsvarar det hen säger (Ahltorp, 2005). Karin beskrivs av sina medarbetare som en eldsjäl som brinner för de äldre, att Karin är stolt och engagerad kan därför tänkas bidra till att medarbetare får ett ökat engagemang och är stolta över att vara verksamma inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Karin agerar i detta avseende som en förebild för sina medarbetare vilket är en viktig del av hur Göteborgs Stad beskriver att ledaren ska vara (Göteborgs Stad, u.å, medarbetar- och arbetsmiljöpolicy).

På Peters enhet, vars medarbetare har varit chefslösa under en period, uppger medarbetarna att de har ett uppdämt behov av att arbeta med vissa frågor och att de som grupp är engagerade att ta tag i det som har legat på is under en längre tid. Även om medarbetarnas engagemang har kommit som ett resultat av att gruppen har varit chefslös har Peter varit en bidragande faktor då han har identifierat deras behov och uppmuntrat gruppen till att arbeta med just dessa frågor. En annan chef hade möjligtvis inte prioriterat mjuka värden på samma sätt som Peter gör vilket hade kunnat motarbeta medarbetarnas vilja att arbeta med arbetsmiljö- och utvecklingsfrågor. Gällande återkoppling upplever Peters medarbetare att han bidrar till deras personliga utveckling och ger dem återkoppling på vardaglig basis, när han är på kontoret försöker han gå runt bland medarbetarna, prata med dem och ge dem tillfällen att ställa frågor till honom. På så vis lär han känna dem och har lättare att ge dem relevant återkoppling och veta vad de finner meningsfullt och engagerande.

Sammanfattningsvis visar denna studie att storleken på personalgrupp samt verksamhetens kontext påverkar hur cheferna kan arbeta med återkoppling vilket i sin tur påverkar upplevelsen av engagemang och meningsfullhet hos medarbetarna. Det personliga ledarskapet har även betydelse utifrån hur chefernas egna engagemang ser ut eftersom att chefen kan ses som en förebild för medarbetarna.

#### 6.1.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Det fjärde och sista begreppspar, ansvarstagande och initiativförmåga, innebär att medarbetare har en hög grad av egenansvar gällande arbetsuppgifter och resultat. Medarbetare har befogenhet att ta egna initiativ som utvecklar organisationen, de kan balansera ansvar och initiativ för att må psykiskt och fysiskt bra i ett långsiktigt perspektiv. Chefens ansvar är att införskaffa sig information om i vilken grad medarbetare är villiga att ta ansvar och ge dem de befogenheter som krävs (Hällsten och Tengblad, 2011). Att vara ledare i Göteborgs Stad innebär att man ska göra medarbetare medansvariga i verksamheten och utifrån deras kompetens och erfarenhet delegera ansvar som matchar deras förmåga (Göteborgs Stad, u.å., medarbetar- och arbetsmiljöpolicy). Om medarbetare är villiga att ta ansvar eller ej är enligt Dellve och Wikström (2009) beroende av storleken på personalgruppen. Precis som tidigare nämnt är det av vikt eftersom att medarbetarnas vilja att ta ansvar och egna initiativ är beroende av ett fungerande medarbetarskap, som hör samman med att hinna träffa chefen vilket ser olika ut på de olika enheterna.

De undersköterskor som har deltagit i denna studie uppger att de vänder sig till Karin för att få svar på vardagliga frågor. Detta tyder på att de gärna vill få bekräftelse från chefen om beslut och att de inte i lika hög grad som andra på äldreboendet tar eget ansvar gällande arbetsuppgifter. Det upplevs dock inte negativt eller som ett resultat av att Karin är detaljstyrande och inte har förtroende för medarbetarna, utan snarare som att hon har ett genuint intresse av att vara delaktig i det som händer på verksamheten. Även om det inte uppfattas som negativt så kan det i längden begränsa medarbetarnas initiativförmåga om de ständigt vänder sig till Karin för att få sista ordet. När det gäller specifika uppdrag som inte hör till det vardagliga arbetet uppger medarbetarna att nästan alla har egna ansvarsområden utöver ordinarie arbetsuppgifter, exempelvis projektet Skrota Skräpet, där en undersköterska fick ta ett större ansvar på grund av hennes miljöintresse. Chefen har här identifierat en medarbetares vilja att ta initiativ och ansvar och gett henne de befogenheter som krävs för att kunna utföra projektet.

Peters medarbetare har som tidigare nämnt varit chefslösa under en längre tid, de är nu motiverade, engagerade samt tar ansvar. Enligt medarbetarna är de delaktiga i enhetens målarbete, enheten som grupp har tagit fram mål som ska uppnås och nästa del är att ta fram aktiviteter för att nå målen. Eftersom alla medarbetare har varit delaktiga att ta fram målen och aktiviteter gör det att de känner ett ansvar för att nå dem. Även Malins medarbetare har varit delaktiga i enhetens gemensamma målarbete.

Denna studie visar att verksamhetsmässiga förutsättningar har betydelse gällande hur chefer kan arbeta med ansvarstagande och initiativförmåga. En chef som har möjlighet att vara närvarande och har tid att interagera med sina medarbetare har större chans att veta vilken grad av ansvar de är villiga att ta. Samtidigt kan det finnas en risk att initiativförmågan hos medarbetare begränsas om de vänder sig till chefen allt för mycket. Genom att inkludera medarbetare i målarbete känner de ett gemensamt ansvar att nå målen.

Ovanstående avsnitt har behandlat hur cheferna utövar ledarskap för att främja ett myndigt medarbetarskap samt om det förekommer skillnader eller likheter hos medarbetares uppfattningar beroende på vilka förutsättningar chefen har. Det framkommer att cheferna i denna studie arbetar med de olika delarna i medarbetarskapshjulet på olika sätt samt att de har olika förutsättningar för det. Vissa delar av medarbetarskapet är mer eller mindre

beroende av verksamhetsmässiga förutsättningar medan andra är mer beroende av kontext eller handlingar. Att relationen mellan medarbetare och chef präglas av förtroende och öppenhet är i högre grad beroende av chefens handlingar och utövande av ledarskap än vilka förutsättningar som finns på verksamheten. Till skillnad från engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga som har visat sig vara beroende av chefens förutsättningar i form av storlek på personalgrupp samt administrativt stöd. Samarbete och gemenskap beror i högre grad på verksamhetens kontext samt vilka förutsättningar som finns.

## 6.2 Strukturellt perspektiv eller HR-perspektiv?

Följande avsnitt syftar till att analysera resultatet utifrån två perspektiv, det strukturella perspektivet samt HR-perspektivet. Denna del av analysen är av mer allmän karaktär genom att diskutera vilka implikationer studiens resultat kan ha för Göteborgs Stad som organisation. Med utgångspunkt i Göteborgs Stads beskrivning av chefs- och ledarskap är det strukturella och HR-perspektivet framträdande. Cheferna ska arbeta effektivt efter mål, regler, policys och tydliga roller vilket är synonymt med det strukturella perspektivet. Men, de ska även leda på ett sätt som främjar delaktighet och gemenskap, de ska vara lyhörda och ge återkoppling, inspirera till förändring, bygga relationer och vara föredömen, vilket går att härleda till HR-perspektivet.

Även om båda perspektiv är förekommande går det att argumentera för att det strukturella perspektivet är överordnat HR-perspektivet utifrån resultatet av denna studie. Med detta menas inte att det är det perspektiv som uttalat lyfts fram som det viktigaste, snarare tvärt om. Både chefer och medarbetare lämnar svar som visar att relationen dem emellan är det de värdesätter högst, samtidigt är strukturen ständigt återkommande som en försvårande faktor. Exempelvis beskriver en chef att det är budgeten som sätter ramarna för verksamhetens utformning och vilka arbetssätt de kan välja för att effektivt nå målen, alla chefer är i behov av administrativt stöd och en rapporterar problem kopplat till storleken på personalgruppen. Trots detta uppger alla chefer att de värdesätter arbetet med medarbetare och att det är det viktigaste för verksamheten. Det är med andra ord det strukturella perspektivet som sätter ramarna för hur cheferna kan jobba med frågor som härleds till HR-perspektivet.

Ovan är ett exempel på när det strukturella perspektivet har företräde framför HR-perspektivet. Det finns även mindre uttalade exempel som visar på samma mönster. Inom

Göteborgs Stad finns det likvärdiga beskrivningar och kompetenskriterier för det formella chefskapet och för ledarskapet. Resultatet visar dock att det formella chefskapet i större utsträckning tas för givet av medarbetarna och beskrivs som någonting som är utanför chefernas kontroll. Denna del av chefsuppdraget beskrivs genom att chefen måste följa lagar, regler och rutiner, vilket är en del av det strukturella perspektivet, det är därmed inte upp till cheferna själva att välja att det ska göras. Trots att det personliga ledarskapet har en likvärdig uppdragsbeskrivning visar resultatet att både medarbetare och chefer upplever att ledarskapet snarare är upp till utövarens tolkning och personlighet. Detta tyder på att det strukturella perspektivet har en given position inom staden, medan relationen och HR-perspektivet snarare är beroende på vem som är chef.

#### 6.2.1 Strukturella problem - strukturella åtgärder?

Tidigare studier visar att strukturella förutsättningar som storlek på arbetsgrupp, illegitima arbetsuppgifter, hög arbetsbelastning samt brist på ledningsstöd är faktorer som bidrar till att chefer väljer att lämna sina yrken (Berntson, Wallin & Härenstam, 2012). Enligt Bolman och Deal (2015) bör strukturella problem lösas med strukturella åtgärder, i detta fall förslagsvis genom mindre personalgrupper och ökat administrativt stöd. Elvnäs (2017) menar att oavsett hur de strukturella förutsättningarna ser ut går det att förändra en verksamhet och att åtgärder inte nödvändigtvis behöver vara strukturella för att lösa ett strukturellt problem. Elvnäs (2017) menar att chefer bör bli bättre på att ge återkoppling, samla information om medarbetares prestationer samt vara tydlig med mål, instruktioner och sin egna roll som ledare. Dessa handlingar kan tänkas uppfylla de behov som tidigare studier visar att medarbetare har, som att bli sedda och att utvecklas (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014).

För att utveckla chefers kompetenser är det vanligt med utbildningsinsatser, vilket även är fallet med Göteborgs Stad. Tidigare har en rad utbildningar och program redogjorts för vars syfte är att förbättra chefers kompetenser och personliga ledarskap. Cheferna i staden upplever dock inte att insatserna är tillräckliga eller att deras förutsättningar har blivit bättre (Stadsrevisionen, 2018). Att cheferna inte upplever att förutsättningarna har blivit bättre kan vara ett resultat av att staden försöker lösa strukturella problem med fel typer av insatser. Ett exempel på detta är just fallet med stadens chefsutbildningar. Malin, som är chef över en personalgrupp på 22 personer, uppger att hon inte har tid att gå på utbildningar, eller för den delen leta upp vilket utbud staden erbjuder. Det går då att fråga sig vilken nytta alla dessa utbildningar och program gör? Peter däremot, som har bättre förutsättningar än Malin utifrån

en mindre personalgrupp, uppger att han har gått på en ledarskapskurs och funnit den givande. För att stadens utbildningsinsatser för chefer ska vara värdefulla bör först de strukturella problem som chefer upplever och beskriver åtgärdas med rätt typ av insatser för att satsningarna på att utveckla chefs- och ledarskap ska få rätt effekt.

Denna studie visar att det är fullt möjligt att ha en fungerande verksamhet med nöjda medarbetare trots att förutsättningarna inte är optimala, men frågan är om det är effektivt? De åtgärder som Elvnäs (2017) föreslår att chefer ska göra mer av, och som staden utbildar chefer i, kan snarare ses som behandling av symptomen än att bota den faktiska sjukdomen. Med detta menas att det är de negativa konsekvenser som medarbetare och chefer upplever till följd av strukturella problem som åtgärdas, och inte själva grundproblemen, vilket gör att problemen kvarstår och chefer fortsätter vara missnöjda med sina verksamhetsmässiga förutsättningar.

Malin kan ännu en gång lyftas som exempel, både Malin och hennes medarbetare önskar en närmare relation till varandra och att Malin ska kunna vara mer delaktig i verksamheten. Både Malin och medarbetarna uppger att personalgruppen är för stor för att de ska känna gemenskap och att lösningen på problemet är mindre enheter. Istället har enheten delats upp i olika team, vilket skulle kunna vara en bra lösning men som tyvärr inte har fått rätt effekt. Medarbetarna på Malins enhet upplever fortfarande inte att de blir sedda och får den återkoppling de önskar. Det som erbjuds från Göteborgs Stads sida är utbildningar och coachning i hur chefen ska bli bättre på att återkoppla och coacha sina medarbetare. Med andra ord löses inte problemet, en stor personalgrupp, som är det som orsakar att medarbetarna inte känner sig sedda. Samtidigt som chefen förväntas lägga tid på att gå på utbildningar, tid som istället hade kunnat läggas på medarbetare. Eftersom att inte grundproblemet löses kommer det kvarstå för nästa chef, och nästa, och nästa. För att staden ska få bukt på den höga chefsomsättningen bör de lösa de grundläggande strukturella problem som chefer beskriver med strukturella åtgärder och inte bara bidra med hjälp i att hantera symptomen.

#### 6.2.2 Konflikter inom det strukturella perspektivet

Även om det strukturella perspektivet är dominant kan det enskilda perspektivet skapa konflikt för cheferna. Inom det strukturella perspektivet är samordning av stor vikt och två olika typer av samordning beskrivs, den laterala och den vertikala. Den vertikala



samordningen är hierarkiskt uppbyggd där de högre nivåerna kontrollerar de lägre genom policys och olika typer av kontroll- och mätningssystem (Bolman och Deal, 2015), vilket är vanligt förekommande inom offentlig förvaltning som genomgår både interna och externa granskningar regelbundet och är starkt reglerad av lagar och rutiner, med andra ord kontrollsystem. Den laterala samordningen är en decentraliserad styrform som utgår från delaktighet, formella och informella möten samt synen att arbetsgrupper är viktiga (Bolman och Deal, 2015), vilket går att relatera till Göteborgs Stads uppdragsbeskrivning för chefer. Att vara första linjens chef innebär att vara en mellanhand mellan den övre ledningen och personalen på marken vilket kan leda till olika typer av konflikter i utövandet av chefskapet (Erera, 1989). Tidigare studier visar att konflikter av olika slag, till exempel medarbetarkonflikter eller logikkonflikter, är ett av problemen som chefer uppger försvårar deras roll och som gör att de väljer att sluta (Dellve och Wikström, 2009).

Enligt Stadsrevisionen (2018) beskriver chefer i Göteborgs Stad att de upplever konflikter på grund av att det förekommer flera olika styrningsformer, som målstyrning, budgetstyrning eller resultatstyrning. En chef i Göteborgs Stad förväntas arbeta effektivt för att nå politiskt fastställda mål, chefen är styrd av lagar och regler samt granskad av flera intressenter (Göteborgs Stad, u.å, medarbetar- och arbetsmiljöpolicy), vilket är det som karaktäriserar en vertikal samordning. Samtidigt som organisationen, Göteborgs Stad, styrs av en vertikal samordning ska chefen utöva en lateral samordning för att främja delaktighet och att medarbetare tar eget ansvar (Bolman och Deal, 2015). Detta kan ses som en form av konflikt som första linjens chefer måste hantera och som kan försvåra deras roll. Cheferna i denna studie uppger att de ibland finner det svårt att balansera sina olika roller. Att cheferna upplever svårigheter i att balansera rollen kan bero på att det finns en konflikt mellan hur organisationen de är verksamma inom samordnas och hur de själva förväntas utöva samordning.

Tidigare studier beskriver logikkonflikter och målkonflikter som vanligt förekommande problem för chefer och för offentliga verksamheter i allmänhet. Ovan har en konflikt gällande samordning lyfts fram, vilket kan tänkas höra samman med de logikkonflikter och målkonflikter som upplevs av andra chefer. Vertikal och lateral samordning kan tänkas generera olika typer av mål, exempelvis att rutiner ska följas eller att medarbetare ska vara delaktiga, dessa mål kan inte följas upp på likvärdiga sätt utan det krävs av chefen olika insatser, vilket för oss till logikkonflikter. För att nå upp till de mål som den vertikala

samordningen kräver måste chefen fokusera på dokumentation och administration, men för att nå upp till målen som den laterala samordningen genererar måste chefen vara nära sina medarbetare. Konflikterna är med andra ord sammanflätande och genererar nya konflikter som sprids till alla nivåer.

### 6.2.3 Konflikter mellan perspektiv

Som tidigare nämnt är det möjligt att anta olika perspektiv samtidigt utan att det automatiskt medför problem, ett exempel går att skildra genom fenomenet beslutsfattande. Medarbetare vänder sig till chefen dels gällande beslut av mer rationell karaktär gällande bemanning och budget, men även med frågor där processen att komma fram till ett gemensamt beslut är det viktiga. Den senare typen av beslut kan snarare ses som en process för att skapa delaktighet (Bolman och Deal, 2015). Karins medarbetare vänder sig till henne med en del vardagliga frågor, som hur de ska duka inför en fest och Peters medarbetare beskriver att han vanligtvis inte fattar beslut utan att tillfråga eller inkludera dem. Detta tyder på att beslutsfattande i dessa fall snarare kan ses som en process för att skapa delaktighet än ett rationellt beslut med enbart ett rätt svar. Det är med andra ord inte problematiskt att det finns olika perspektiv eftersom att medarbetare och chefer är medvetna om att de beslut som ska fattas är av olika karaktär och beslutsfattandet får därför olika innebörd.

Det finns dock tillfällen där det framkommer att cheferna och medarbetarna inte ser på saker från samma perspektiv och att det leder till problem. Cheferna i denna studie visar att de handskas med de strukturella problem de står inför på olika sätt. På Malins enhet finns det numera teamledare som har fått ta över vissa ansvarsområden. Ur Malins perspektiv skulle detta kunna ses som en strukturell lösning på ett strukturellt problem som innebär att hon får hjälp att samordna enhetens arbete vilket medför att hon får mer tid över till andra arbetsuppgifter. Att dela upp arbetsgruppen i mindre team kan även analyseras från andra perspektiv. Genom att applicera exempelvis ett HR-perspektiv kan införandet av en teamledarroll haft syftet att förbättra kommunikation, informationsflöde och gemenskap inom gruppen.

Från medarbetarnas perspektiv gör teamledarrollen att relationen de har till chefen försämras eftersom att interaktionen med chefen blir mindre. De känner sig inte lika sedda av chefen och finner det inte positivt att det är teamledarens uppfattning av dem som rapporteras till chefen, deras behov uppfylls med andra ord inte. Även om det fanns goda intentioner och

syftet var att främja gemenskap bland medarbetarna och avlasta arbetsbelastningen för chefen innebär medarbetares tolkning av händelsen att den har tillskrivits en annan betydelse, nämligen att de känner sig distanserade från chefen och att de inte känner gemenskap till enheten. Att vara chef i Göteborgs Stad innebär att vara ledare, det är en del av uppdragsbeskrivningen för chefer vilket innebär att ledaren är en specialiserad roll som innefattar funktioner och ansvar som inte kan fördelas till någon annan i gruppen, precis som att chefens arbetsmiljöansvar inte kan fördelas till någon annan (Yukl, 2013). Från medarbetares perspektiv kan det därför upplevas som att införandet av en teamledarroll innebär att chefen avsäger sig ett ansvar som egentligen inte kan avsägas.

Oavsett om införandet av en teamledarroll ursprungligen var tänkt som en strukturell lösning eller som en lösning ut ett HR-perspektiv visar perspektivväxling att samma fenomen kan ha flera olika betydelser beroende dels på vilken synvinkel som appliceras samt om det ses från chefens eller medarbetarens perspektiv. Det som ses som en lösning för att minska arbetsbelastning för chefen och som ett sätt att förbättra kommunikation kan ur medarbetarens perspektiv tolkas som att chefen distanserar sig och i längden att behovet av att bli sedd inte uppfylls.

Ovan är ett exempel på när ett strukturellt problem löses med en strukturell åtgärd, det framgår dock att det inte alltid leder till önskvärt resultat för alla parter. Eftersom att många av de strukturella problem som chefer beskriver ligger utanför deras kontroll, såsom storlek på arbetsgrupp och hur mycket stöd de får, är det dock vanligare att problemen snarare lämnas olösta men att cheferna hittar metoder för att handskas med dem. Karin har en välfungerande personalgrupp trots dess storlek, hennes medarbetare känner sig sedda, delaktiga och medansvariga. Hon är även en verksamhetsnära och tillgänglig chef. Hennes medarbetare beskriver att hon alltid är tillgänglig, oavsett om hon är på semester eller har gått hem för dagen går det att nå henne på mail och sms. Även om det är ett val som Karin har gjort går det att argumentera för att det ur ett arbetsmiljömässigt perspektiv inte är hållbart, det är inte förväntat av henne och kan leda till problem och orealistiska förväntningar för den chef som får ta över om Karin slutar. Som tidigare nämnt är det vanligt att strukturella problem löses med felriktade åtgärder, som utbildningar. I detta fall är det inte stadens insatser som har bidragit till att Karin driver en fungerande verksamhet utan snarare de val hon har gjort som chef och hennes starka personlighet som gör att hennes medarbetare respekterar henne. Med andra ord, även om Karin hanterat det strukturella problemet med en

stor personalgrupp så finns problemet kvar i strukturen. Att varje ny chef ska uppfinna hjulet och hitta egna lösningar är inte effektivt för organisationen som helhet och kan skapa problem för medarbetare och de nya cheferna. Detta eftersom att Karins metoder inte är hållbara utifrån arbetsmiljösynpunkt, vilket även hennes medarbetare uppger.

Sammanfattningsvis uppmuntras chefer i Göteborgs Stad att leda på ett sätt som uppfyller medarbetares behov av att bli sedda, känna delaktighet och gemenskap, samtidigt som de ska arbeta efter ett strukturellt perspektiv gällande att uppnå mål på ett effektivt sätt. De strukturella problem som rapporteras av chefer lämnas olösta medan konsekvenserna av problemen åtgärdas med insatser och utbildningar. Det problem som Göteborgs Stad står inför gällande hög chefsomsättning är snarare ett problem som grundar sig på en bristande struktur som försvårar chefernas arbete och gör att de väljer att sluta, snarare än att de inte har tillräcklig kompetens vilket kan lösas med utbildningar och liknande typer av insatser. De insatser som Göteborgs Stad erbjuder chefer kan vara värdefulla ur ett kortsiktigt perspektiv och bidra till att problem löses i stunden, men ur ett långsiktigt perspektiv är det troligtvis betydligt effektivare för staden att första linjens chefer får bättre förutsättningar i form av mindre personalgrupper och bättre inriktat stöd.

## 7. Slutsats

---

Syftet med denna studie var att undersöka hur medarbetare uppfattar chefens roll och ledarskap i relation till de verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har. För att undersöka detta har följande frågeställningar besvarats:

- Hur uppfattar medarbetare chefens roll och arbetsuppgifter?
- Hur uppfattar medarbetare chefens ledarskap?
- Skiljer sig medarbetares uppfattningar om chefen åt på verksamheter där chefen har olika förutsättningar? Vilka likheter finns det?

Nedan presenteras de slutsatser som dras från denna studie, vad studien har bidragit med samt förslag på fortsatta studier

---

Som det ofta är vid utförandet av en studie blir resultatet inte alltid som förväntat, vilket är fallet med denna uppsats. Efter genomläsning av tidigare forskning var den förutfattade meningen att medarbetare på en teknisk förvaltning och medarbetare inom äldreomsorg skulle ha olika syn på chefs- och ledarskap samt att de i högre grad skulle vara nöjda på den tekniska förvaltningen medan medarbetare på äldreboendet skulle rapportera mer problem. Istället har denna studie kunnat redogöra för tre goda exempel av chefer som utför ett ledarskap som medarbetare mer eller mindre är nöjda med oavsett vilka förutsättningar de har, det visar att det trots allt inte är en ond cirkel som är omöjlig att bryta. Men vad krävs det för att bryta den onda cirkeln? Denna studie bekräftar delvis det tidigare studier rapporterar gällande stora personalgrupper och de problem det kan medföra, men visar även på hur starka personligheter och erfarenhet kan kompensera för en bristfällig struktur. När chefer slutar innebär det generellt sett att organisationen förlorar kompetens (Regnö, 2016), det är även negativt ur medarbetares synvinkel eftersom det kan medföra en osäkerhet om vem den nya chefen kommer vara och hur deras relation kommer se ut. Att ersätta en chef som har påverkat organisationen till det bättre med hjälp av sin personlighet kan tänkas vara svår att efterträda i och med de förväntningar som medarbetarna har.

Även om medarbetarna i hög grad är nöjda och visar förståelse för de verksamhetsmässiga förutsättningar cheferna har att förhålla sig till är inte chefernas situation eller relationen till medarbetare helt problemfri. Studien visar att medarbetarna i hög grad anser att det är chefens personlighet som styr hur ledarskapet utövas, när det i själva verket är begränsat av

organisationens struktur och de förutsättningarna som finns. Cheferna hanterar sina verksamhetsmässiga förutsättningar genom att göra uppoffringar gällande mindre viktiga arbetsuppgifter och prioriterar det som i stunden upplevs som viktigast. På så sätt hanterar cheferna de problem som strukturen medför, samtidigt lär sig medarbetare och chefer hur samspelet kring den givna strukturen på bästa sätt utformas, konsekvenserna om cheferna byter jobb eller går i pension kan dock vara stora. Att konsekvenserna kan vara stora beror på att cheferna, med hjälp av sina personligheter och det sätt de utövar ledarskap på, har lyckats hantera de givna förutsättningarna med olika metoder. Det är dock sannolikt att en ny chef skulle använda sig av andra metoder som passar för deras personlighet, det innebär att medarbetarna måste anpassa sig till den nya chefens personlighet. Grundproblemen som finns i och med organisationens struktur, kommer dock sannolikt finnas kvar för nästa chef som tar över. De problem som cheferna rapporterar till följd av verksamhetsmässiga förutsättningar blir med andra ord inte lösta utan enbart hanterade på olika sätt. Det gör att staden som organisation kan tänkas ha fortsatta bekymmer med hög chefsomsättning.

Samspelet mellan en organisation, dess medarbetare och chefer är ett komplext fenomen med beståndsdelar som samverkar och ständigt påverkar varandra. Medarbetarskap handlar om relationen mellan medarbetare, ledning, organisation och arbetsuppgifter. Denna studie visar att medarbetarskapshjulets delar i olika utsträckning är beroende av vilka verksamhetsmässiga förutsättningar chefen har samt verksamhetens kontext medan andra delar är mer beroende av chefens utövande av ledarskap. Inom verksamheter där de verksamhetsmässiga förutsättningarna är sämre visar denna studie att det fortfarande är möjligt för chefer att ha en förtroendefull och öppen relation till medarbetare genom att fokusera på sina handlingar som ledare. I detta avseende kan stadens åtgärder tänkas vara till hjälp då de tillhandahåller cheferna utbildning i att bland annat bygga relationer. Göteborgs Stad har med andra ord vidtagit åtgärder för att säkerställa att cheferna i staden har de kompetenser som krävs, men, för att cheferna ska kunna nyttja dessa insatser måste vissa förutsättningar vara uppfyllda, annars blir insatserna betydelselösa. Chefer som har dåliga förutsättningar och inte har tid att träffa sina medarbetare har ingen nytta av att gå kurser i att bygga relationer, när ska de hinna nyttja dessa nya kompetenser? Att chefer inte har tid eller möjlighet att nyttja insatserna om de inte har rätt förutsättningar kan vara en anledning till att chefer i tidigare studier upplever att stadens åtgärder inte är tillräckliga.

Det finns ett flertal projekt och tidigare studier om chef- och ledarskap i Göteborgs Stad som i större utsträckning än denna är generaliserbar. Även om det inte går att dra några generella slutsatser från denna studie som kan tänkas gälla för alla chefer i staden, tillför studien exempel på vilken påverkan verksamhetsmässiga förutsättningar kan ha för chefer i utövandet av ledarskap. Studien kompletterar därför tidigare studier och bidrar till en djupare förståelse för ämnet. Denna studie bidrar därmed till att ge en vidare insikt för hur verksamhetsmässiga förutsättningar påverkar relationen mellan medarbetare och chef vilket är viktigt för att medarbetare, chefer och organisationen i helhet ska vara välmående. Eftersom att alla, oavsett position i en organisation, är medarbetare skulle en liknande studie kunna utföras i ett annat led. Till exempel genom att intervjua första linjens chefer om hur de uppfattar rollen som avdelnings- eller områdeschef.

## Litteraturförteckning

- Ahltorp, B. (2014). *Öga Mot Öga: Ledarskap Och Personlig Kommunikation*. Stockholm: Liber.
- Ahltorp, B. (2005). *Med- och motarbetare. Personalpsykologi för chefer*. Kristianstad: Liber AB.
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100–130.
- Bolman, L., Deal, T., & Holmqvist, A. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (5., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, (3), 77–101.
- Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), 866–877.
- Dellve, L., & Wikström, E. (2009). Contemporary leadership in healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 23(4).
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3., rev. och uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Elnäs, S. (2017). *Effektfull: detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid*. Stockholm: Volante.
- Erera, I. (1989). Role Ambiguity in Public Welfare Organizations. *Administration in Social Work*, 13(2), 67–82.
- Grönlund, A., & Stenbock-Hult, B. (2014). Nursing personnel's views of health promoting leadership/ Vardpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Nordic Journal of Nursing Research*, 34(1), 36.
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2011). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.



Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 2:1 ed.). Lund: Studentlitteratur

Rantatalo, O., Haake, U., Lindberg, O., Sparrhoff, G., & Bäck, T. (2016). Den pluralistiska ledarskapsforskningen: En översikt över svenska avhandlingar om ledarskap 2003–2014. *Nordiske Organisationsstudier*, 18(3), 3–29.

Lindgren, H. (2007). *Mellanchef: Ett Komplex Uppdrag*. Stockholm: Mareld.

Stensmyren, H. (2011). Leadership programs should be evaluated. We know too little about what makes a good leader. *Lakartidningen*, 108(13), 716–7.

Wikström, E., Arman, R., & Dellve. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6).

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed., Global ed.). Boston, [Mass.]; London: Pearson.

### **Rapporter och avhandlingar**

Corin, L. (2016). *Job Demands, Job Resources, and Consequences for Managerial Sustainability in the Public Sector – A contextual approach*. (Doctoral thesis, Gothenburg Studies in Work Science No. 15). Göteborg: Ineko AB. Hämtad från: <http://hdl.handle.net/2077/42312>

Nyström, E. (2009). *Chefsuppdragets komplexitet i politiskt styrda organisationer*. (Sveriges Kommuner och Landsting). Hämtad från: [https://ki.se/sites/default/files/chefsuppdragets\\_komplexitet.pdf](https://ki.se/sites/default/files/chefsuppdragets_komplexitet.pdf)

Henning, R. (2000) *Ledarskap och ledning i offentlig sektor – En problematisering*. (ISSN 1402–0726). Centre for Advanced Studies in Leadership. Hämtad från: [https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000\\_011.pdf](https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000_011.pdf)

Regnö, K. (2016). *Chefer i välfärdens tjänst - en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. (Vision). Hämtad från: <http://mb.cision.com/Public/1167/2077806/ab3463e98a841ce0.pdf>

Göteborgs Stad. (2018). *Granskning av chefers förutsättningar i Göteborgs stad*. Hämtad från: [https://www.mynewsdesk.com/material/document/79517/download?resource\\_type=resource\\_document](https://www.mynewsdesk.com/material/document/79517/download?resource_type=resource_document)

Göteborgs Stad. (2017). *Uppföljningsrapport 4 Handling 78*. Hämtad från: [http://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/6063B6E9D7F377FCC12580FB00412217/\\$File/Handling\\_2017\\_nr\\_78.pdf?OpenElement](http://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/6063B6E9D7F377FCC12580FB00412217/$File/Handling_2017_nr_78.pdf?OpenElement)

[https://ki.se/sites/default/files/m\\_e\\_nystrom\\_chefsuppdragets\\_komplexitet\\_2010-04-29\\_rev.\\_rapport.pdf](https://ki.se/sites/default/files/m_e_nystrom_chefsuppdragets_komplexitet_2010-04-29_rev._rapport.pdf)

Chefios. (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser* (ISM rapport 14:1). Hämtad från: [https://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893\\_ism-rapport-14\\_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf](https://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf)

## Webbsidor

Göteborgs Stad. (u.å). *Om kommunens organisation*. Hämtad 2018-10-05 från [http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation!/ut/p/z1/hY5BC4IwHMU\\_jdf95yrduunBSCUNgmyXUFITcE7matCnz45B0bs93u\\_xHnCogI\\_1o5e17fVYD4u\\_8OBa-umRxn6Eix1L8P6Ulckhy4u4JHD-B\\_Alxj8UYUiB941CrUII0I2ISWUMRquKQtY-N6PxmZFXAjsIIg-5mudVZO81bD3vYOYek1nIQqNXKw98qnZ4tVJ8kTKp65uIcvQD5E7Vr/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation!/ut/p/z1/hY5BC4IwHMU_jdf95yrduunBSCUNgmyXUFITcE7matCnz45B0bs93u_xHnCogI_1o5e17fVYD4u_8OBa-umRxn6Eix1L8P6Ulckhy4u4JHD-B_Alxj8UYUiB941CrUII0I2ISWUMRquKQtY-N6PxmZFXAjsIIg-5mudVZO81bD3vYOYek1nIQqNXKw98qnZ4tVJ8kTKp65uIcvQD5E7Vr/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (u.å). *Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad*. Hämtad 2018-10-05 från <http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/GöteborgsDokument/Chefsförsörjning/Kompetenskriterier%20chefer.pdf>

Göteborgs Stad. (u.å). *Äldreboende*. Hämtad 2018-10-05 från [http://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/boenden-for-aldre/aldreboende!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziTYzcDQy9TAY9LSw8XQ0cLZ1cjAMDf139vU30wwkpiAJKG-AAajgb6BbmhigDKCrhe/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](http://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/boenden-for-aldre/aldreboende!/ut/p/z1/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziTYzcDQy9TAY9LSw8XQ0cLZ1cjAMDf139vU30wwkpiAJKG-AAajgb6BbmhigDKCrhe/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (u.å). *Coachning för dig som ny chef*. Hämtad 2018-10-12 från [https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/Coachning-ny-chef!/ut/p/z1/nYxBCsIwEEXP4gnyM6aNLjMUhhQkVCjqbCQRkdTqQjy\\_utNNCL7dh\\_e-UXM0uuTndMmP6bbk-b1P2p69dVHIUY82AGFwkj16HxjDiUBO2-0pifGsGEBkLYCRE5jF6UhiK3r8UMA74nXgCT6p\\_9-qusLgpbv79fxw-oFVrqxDA!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/Coachning-ny-chef!/ut/p/z1/nYxBCsIwEEXP4gnyM6aNLjMUhhQkVCjqbCQRkdTqQjy_utNNCL7dh_e-UXM0uuTndMmP6bbk-b1P2p69dVHIUY82AGFwkj16HxjDiUBO2-0pifGsGEBkLYCRE5jF6UhiK3r8UMA74nXgCT6p_9-qusLgpbv79fxw-oFVrqxDA!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (u.å). *Introduktionsprogram*. Hämtad 2018-10-12 från [https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/test sida%20introduktion!/ut/p/z1/nYyxDoIwFEW\\_xS\\_obUEKYx\\_qsySkQoJKF8NkSBQdjN9vddJB03i2m5xzhRd74afhPh6H23iZhIPYvc8O4IXlpESdFyvAbMhsl2bdllaL3UvQMrWsUIUhM0FoUnbkKqDWwsf0itDkJA1cwYAl14VgrsAyrscHBtQqSgB26p\\_-\\_Smy\\_y743\\_fXc\\_dk9gArWibm/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/test sida%20introduktion!/ut/p/z1/nYyxDoIwFEW_xS_obUEKYx_qsySkQoJKF8NkSBQdjN9vddJB03i2m5xzhRd74afhPh6H23iZhIPYvc8O4IXlpESdFyvAbMhsl2bdllaL3UvQMrWsUIUhM0FoUnbkKqDWwsf0itDkJA1cwYAl14VgrsAyrscHBtQqSgB26p_-_Smy_y743_fXc_dk9gArWibm/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (u.å). *Rollen som ledare*. Hämtad 2018-10-12 från [https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/rollen%20som%20ledare!/ut/p/z1/nYyxDoIwFEW\\_xS\\_o7aMCjn0aX4ohFQJRuxAmQ6LoYPx-0UkHTePZbnLOVUHtVRj7-3Dsb8NI7E\\_TPoS0g6ycJEUu8DlG19uG6ibZSKvV7iVk2jghQwVSOwmVEc--AMpMhZieGFXO2sIvBHDS2ymYE0TH9fjAgmviBBBP\\_TvT5H9dyH8vr-e2yezBxN2kE8!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/intranat-medarbetarutveckling/Startsida/Ny-som-chef/rollen%20som%20ledare!/ut/p/z1/nYyxDoIwFEW_xS_o7aMCjn0aX4ohFQJRuxAmQ6LoYPx-0UkHTePZbnLOVUHtVRj7-3Dsb8NI7E_TPoS0g6ycJEUu8DlG19uG6ibZSKvV7iVk2jghQwVSOwmVEc--AMpMhZieGFXO2sIvBHDS2ymYE0TH9fjAgmviBBBP_TvT5H9dyH8vr-e2yezBxN2kE8!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Göteborgs Stad. (u.å). *Vill du bli morgondagens chef?* Hämtad 2018-10-12 från <https://intranat.goteborg.se/wps/wcm/connect/a61ced02-a2f1-4b68-80e1-0aef3315b3e5/Programblad+morgondagens+chef2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>

Göteborgs Stad. (u.å). *Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinje för Göteborgs Stad*. Hämtad 2018-11-12 från [https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/6ABFBF16BE60BB5CC125800C0026BA84/\\$File/JANNACQACM.pdf?OpenElement](https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/6ABFBF16BE60BB5CC125800C0026BA84/$File/JANNACQACM.pdf?OpenElement)

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*. Hämtad 2018-11-12 från [https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

# Bilagor

## Bilaga 1: Mail till chefer

Hej!

Jag heter Frida Lundgren och studerar masterprogrammet Offentlig Förvaltning vid Göteborgs Universitet.

Under denna termin utför jag en studie inom ämnet ledarskap vars syfte är att undersöka medarbetares syn på chefsrollen, jag önskar därför komma i kontakt med medarbetare på just din enhet! Studien kommer ha en jämförande karaktär då den utförs dels på tekniska förvaltningar men också omsorgsförvaltningar, detta eftersom att chefer på olika typer av förvaltningar ofta har olika förutsättningar att utöva sitt chefskap.

Även om mitt huvudsakliga fokus kommer vara på medarbetare önskar jag även genomföra en kortare intervju med dig som chef, detta främst för att få information om enheten och vilka verksamhetsmässiga förutsättningar som finns. Utöver det önskar jag komma i kontakt med 3–5 medarbetare på din enhet som vill delta i denna studie.

Jag vill uppmuntra dig som chef att ta dig tiden att delta då jag tror att det är ett ypperligt tillfälle att få kunskap om hur andra uppfattar ditt ledarskap och vad du som chef kan göra för att skapa en bättre relation till dina medarbetare.

### *Praktisk information:*

- Varje intervju tar mellan 30–60 minuter och kommer spelas in med mobiltelefon.
- När intervjuerna sammanställs kommer man som deltagare vara anonym, inga namn kommer återges i den slutgiltiga rapporten.
- Deltagande är frivilligt och deltagarna har rätt att avbryta intervjun när som helst utan att ange skäl.

Om några dagar kommer jag att ta kontakt med dig igen, jag kommer berätta mer om studien och höra om du är intresserad. Om du har några frågor får du gärna kontakta mig innan dess!

Hälsningar

Frida Lundgren

073-839 83 80

[flundgren@hotmail.com](mailto:flundgren@hotmail.com)

## Bilaga 2: Informerat samtycke

### Först av allt vill jag säga tack för att du vill delta i studien!

Mitt namn är Frida Lundgren och jag studerar masterprogrammet offentlig förvaltning med inriktning ledarskap. Just nu utför jag en studie som en del av mitt examensarbete där jag intervjuar personer om deras syn på ledarskap.

#### **Syfte**

Chefer inom olika branscher har olika förutsättningar att göra ett bra jobb. Syftet med denna studie är därför att undersöka om det finns skillnader i hur medarbetare uppfattar sin chefs roll och ledarskap beroende på vilka förutsättningar chefen har.

#### **Praktisk information**

- Intervjun kommer ta ungefär 30–60 minuter
- Intervjun kommer spelas in med mobiltelefon och sedan transkriberas
- Intervjun kommer enbart användas i forskningssyfte
- När uppsatsen är godkänd kommer den publiceras på GUPEA och gå att hitta genom till exempel sökning på Google.

#### **Frivillighet**

Att delta i denna studie är helt frivilligt och du har rätt att avbryta intervjun när du vill utan att uppge skäl varför. Det är även din rätt att dra tillbaka ditt samtycke efter intervjun utan att uppge skäl varför.

#### **Konfidentialitet**

Det material som intervjun resulterar i kommer förvaras och användas på ett sådant sätt att svaren inte går att koppla till dig.

#### **Informerat samtycke**

Jag bekräftar att jag tagit del av denna skriftliga information och jag ger mitt samtycke att delta i studien. Mitt deltagande är frivilligt och jag kan när som helst avbryta intervjun och dra tillbaka mitt samtycke.

Datum

Deltagarens namnteckning

Namnförtydligande

#### **Kontaktuppgifter**

Frida Lundgren

073–8398380

flundgren@hotmail.com

## Bilaga 3: Intervjuguide medarbetare

1. Börja med att berätta lite om din utbildningsbakgrund, dina arbetsuppgifter och hur länge du har arbetat här.

- Hur länge har du och din nuvarande chef arbetat tillsammans?
- Om du skulle beskriva din chefs arbetsuppgifter, hur skulle du göra det?
- Har din chef berättat om hur hen är som ledare? som chef? Hur?
- Ser du på din chef som en chef eller ledare? Vad är skillnaden?

2. Ledarskap

- Vad anser du att din chef har för ledarskapsstil?
- Vilka egenskaper tycker du beskriver din chef?
- Hur bidrar din chef till att skapa ett bra arbetsklimat?
- Upplever du att du är i behov av en chef i ditt dagliga arbete?

4. Tillgänglighet och kommunikation

- Hur kommunicerar du och din chef oftast med varandra?
- Varför/med vilka frågor vänder du dig oftast till din chef?
- Upplever du att din chef är lätt att komma i kontakt med? Är din chef tillgänglig?
- Är din chef närvarande? Har du ett behov av att veta vad din chef gör och var hen är?
- Hur skulle din chef kunna förmedla till dig var hen är och vad hen gör?

5. Tydlighet och beslut

- Upplever du att din chef är tydlig i det sätt hen kommunicerar?
- Hur förmedlar din chef vad som händer i verksamheten? Såsom fattade beslut eller förändringar.
- Upplever du att din chef förklarar konsekvenser av det som händer i verksamheten?
- Upplever du att din chef har tydliggjort verksamhetens mål och hur de ska nås? Hur?
- Upplever du att dina arbetsuppgifter bidrar till att nå målen?

6. Delaktighet

- Vad gör din chef för att få in synpunkter och förslag från er som medarbetare?
- Vad gör din chef för att skapa delaktighet?
- Hur ser din chefs kunskap ut gällande dina arbetsuppgifter?
- Skulle din chef kunna göra något annorlunda för att visa ett större intresse i ditt arbete?

7. Återkoppling

- Hur ger din chef dig återkoppling på arbetsinsatser?
- Brukar din chef ge dig beröm? Upplever du att du får tillräckligt med uppmärksamhet, bekräftelse eller uppskattning av chefen gällande dina arbetsinsatser? På vilket sätt?
- Brukar din chef ge dig kritik? Är den konstruktiv?

Tror du att din chef har de förutsättningar som krävs för att göra ett bra jobb?

- till exempel tillräckligt med stöd, storlek på arbetsgrupp, utbildning och arbetsmängd

Är det något ytterligare du vill berätta?

## Bilaga 4: Intervjuguide chef

Börja med att berätta lite om din utbildningsbakgrund, dina arbetsuppgifter och hur länge du har arbetat här.

- Hur länge har du arbetat som chef eller i en annan befattning som innefattar ledarskap?
- Hur skulle du beskriva ditt uppdrag som chef?
- Upplever du att uppdraget är tydligt?
- När du började arbeta som chef här, hur såg introduktionen ut? Fick du någon utbildning då eller nu i efterhand?
- Finns det någon ledarskapspolicy som kan ge dig stöd?
- Gör du någon skillnad på att vara chef och ledare? Hur?
- När känner du att du har gjort ett bra jobb?

### Organisatoriska förutsättningar

- Hur många medarbetare har du? Hur många tycker du är önskvärt att ha i en arbetsgrupp?
- Vilka problem upplever du/tror du uppstår vid för stor arbetsgrupp?
- Vem vänder du dig till när du behöver stöd i ditt arbete?
- Upplever du att du har tillräckligt med stöd från ledning/din chef i ditt arbete?
- Upplever du att arbetsbelastningen är rimlig? Hinner du utföra ditt uppdrag?
- Om du upplever att du inte hinner, vad prioriterar du?
  
- Upplever du att det uppstår konflikter i din roll som chef eller mellan arbetsuppgifter?
- Hur hanterar du konflikter i och med din roll som mellancheff?
  
- Är du nöjd med de förutsättningarna som finns att utföra ditt ledarskap?
- Upplever du att de organisatoriska förutsättningarna hindrar eller hjälper dig?

Är det något ytterligare du vill berätta?

Följdfrågor: på vilket sätt, kan du ge något exempel, kan du berätta mer