



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

# ETISKT LEDARSKAP I OFFENTLIG FÖRVALTNING

- En studie inom äldreomsorgen

Johanna Jonasson

---

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT/2023
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Mikael Löfström

# Sammanfattning

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Titel (svensk):	Etiskt ledarskap i offentlig förvaltning - En studie inom äldreomsorgen
Titel (engelsk):	Ethical leadership in public service - A study in the elderly care
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT/2023
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	Mikael Löfström
Nyckelord:	Etiskt ledarskap, offentlig förvaltning, medarbetare

---

**Syfte:** Syftet med studien är att med en jämförande ansats undersöka hur chefer respektive medarbetare upplever att det appliceras ett etiskt ledarskap av chefer inom äldreomsorgen, i den valda kommunen. Samt att utröna hur chefer respektive medarbetare anser att etiskt ledarskap främjar verksamheten.

**Teori:** Studien utgår från teorier kring vad etiskt ledarskap innebär och utgår ifrån den vedertagna definitionen framtagen av Brown, Treviño och Harrison (2005). Vidare används teorier kring chefers makt och inflytande.

**Metod:** Studien baseras på en kvantitativ ansats där en enkätundersökning har applicerats.

**Resultat:** Studiens resultat indikerar att det till stor del applicerats ett etiskt ledarskap inom äldreomsorgen i den studerade kommunen. Chefer och medarbetare har en likartad syn kring hur de uppfattar att cheferna innehar ett etiskt ledarskap, cheferna har dock en något mer positiv inställning till att de utgår från etiskt ledarskap. Vidare gick det att dra slutsatsen att etiskt ledarskap har en stor förmåga att främja organisationen i helhet samt medarbetarna.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Frågeställning</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5 Avgränsning</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Ledarskap</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Makt</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3 Definition av etiskt ledarskap</b> .....	<b>9</b>
<b>3.4 Etiskt ledarskap</b> .....	<b>11</b>
3.4.1 Egenskaper.....	11
3.4.2 Kommunikation.....	11
3.4.3 Makt och inflytande.....	12
3.4.4 Sammanfattning och främjandet av etiskt ledarskap.....	13
<b>4. Metod</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1 Kvantitativ metod</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2 Enkäten</b> .....	<b>15</b>
4.2.1 Insamlingsverktyg.....	15
4.2.2 Enkätens innehåll.....	15
4.2.3 Tillvägagångssätt.....	16
<b>4.3 Urval</b> .....	<b>17</b>
<b>4.4 Kvalitetsmått</b> .....	<b>18</b>
<b>4.5 Etiskt hänsynstagande</b> .....	<b>19</b>
<b>5. Empiri</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1 Egenskaper</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2 Kommunikation</b> .....	<b>25</b>
<b>5.3 Makt och inflytande</b> .....	<b>28</b>
<b>5.4 Sammanfattning och främjandet av etiskt ledarskap</b> .....	<b>31</b>
<b>6. Analys</b> .....	<b>33</b>
<b>6.1 Egenskaper</b> .....	<b>33</b>
<b>6.2 Kommunikation</b> .....	<b>34</b>
<b>6.3 Makt och inflytande</b> .....	<b>36</b>
<b>6.4 Sammanfattning och främjande av etiskt ledarskap</b> .....	<b>37</b>
<b>7. Slutsatser</b> .....	<b>39</b>
<b>8. Referenser</b> .....	<b>41</b>

# 1. Inledning

---

I detta inledande avsnitt behandlas studiens bakgrund samt problemformulering. Problemformuleringen mynnar sedermera ut i studiens syfte och frågeställning.

---

## 1.1 Bakgrund

***”Behovet av etisk kompetens är större än någonsin”*** (Lundegårdh, 2019).

Dagens samhälle kantas av korruption och politiska skandaler vilket leder till ett bristande förtroende hos allmänheten (Thaler & Helmig, 2016). Allmänhetens förtroende för den offentliga sektorn sviktar sålunda, därav är behovet av etisk kompetens större än någonsin (Lundegårdh, 2019). Citatet ovan är taget från en artikel i Dagens Samhälle och belyser just detta - vikten av etisk kompetens. Lundegårdh (2019) framför att etisk kompetens samt ansvarstagande är ett komplext fenomen som i grund och botten handlar om att ledare ska kunna göra välgrundade val samt att de ska kunna rättfärdiga sina beslut. Att hantera etiska problem sker på daglig basis för de som arbetar inom den offentliga sektorn (Lawton, Rayner & Lasthuizen, 2013).

För att motverka denna ström av skandaler krävs det sålunda att det finns ett *etiskt ledarskap* (Ngubane, 2021). Etiskt ledarskap har kommit att bli ett mantra för modernt ledarskap och att ledarna har möjlighet att påverka de anställdas attityder och beteende. En ledare har sålunda möjlighet att vara en förebild för de anställda (Ngubane, 2021) vilket därmed kan leda till att dem erhåller en auktoritär roll (Northouse, 2019). Ledare tenderar sålunda, genom sin auktoritära roll, även att kopplas samman till ordet makt. Northouse (2019) förklarar att anledningen till att ledare tenderar att besitta makt beror på att de har möjlighet att på olika sätt influera och styra deras medarbetare. Yukl och Gardner (2020) framför att ledare inom organisationer har makt genom att de kan påverka i vilken riktning organisationen strävar emot samt att de kan influera de anställda till hur de ska agera och bete sig inom organisationens väggar.

För att motverka att ledare fattar oetiska beslut behöver deras etiska ledarskap stärkas - detta då det är viktigt att ledare, inte minst inom den offentliga sektorn, fattar beslut baserade på organisationens bästa och inte beslut baserade på egocentriska motiv (Yukl & Gardner, 2020).

Oetiska beslut, som inte går att rättfärdiga, kan komma att äventyra förtroendet som allmänheten besitter för den enskilda organisationen (Yukl & Gardner, 2020). I artikeln författad av Lundegårdh (2019) beskriver Falkenström, forskare inom offentlig förvaltning, att etik är särskilt viktigt inom den offentliga sektorn då det kan påverka vårt välfärdssystem. Välfärdssystemet bygger på att det finns ett förtroende för den offentliga sektorn - allmänheten behöver sålunda erhålla ett förtroende och en tillit gentemot staten. vilken grundar sig i att de som leder offentliga verksamheter utgår från etiska grunder (Lundegårdh, 2019).

## 1.2 Problemformulering

En ledare har sålunda möjlighet att påverka organisationen i helhet samt de anställda (Yukl & Gardner, 2020). Downe, Cowell och Morgan (2016) framför att *ledarskap* kan definieras som en process av social påverkan där ledaren styr sina medlemmar i en grupp mot ett mål. Ledare för offentliga organisationer bör sålunda använda sin auktoritära makt på ett ansvarsfullt, altruistiskt och etiskt sätt för att få de anställda att arbeta mot ett gemensamt mål (Yukl & Gardner, 2020). Risken finns dock att ledare inte använder sin auktoritära makt på ett ansvarfullt sätt utan att de istället utnyttjar sin ställning för att göra egennyttiga val som främst gynnar deras egna ställning i organisationen. Det är även möjligt att de får sina oetiska ageranden att framstå som etiskt legitima, vilket kan få stora konsekvenser för organisationens trovärdighet. Framkommer en ledares oetiska beslut kommer detta som sagt påverka hela organisationens trovärdighet (Yukl & Gardner, 2020). Yukl och Gardner (2020) förklarar att problematiken inte kretsar kring huruvida ledare utnyttjar sin makt eller ej utan snarare kring huruvida de använder sin makt för att fatta bra och etiska beslut eller ej.

När det kommer till den offentliga sektorn är det av särskild vikt att de som arbetar, och då inte minst ledarna, ska agera med samhällets bästa i fokus (Lawton, Rayner & Lasthuizen, 2013). Viktiga egenskaper inom den offentliga sektorn är enligt Lawton, Rayner och Lasthuizen (2013) osjälviskhet, integritet, ärlighet och öppenhet. Det är viktigt att som offentligt anställd inte missbruka sin auktoritet, utan att det är viktigt att förhålla sig till de uppförandekoder och regler som samhället antagit (Lawton, Rayner & Lasthuizen, 2013).

Etik handlar i enlighet med Connock och Johns (1997) inte bara om värderingar och regler kring hur man bör uppföra sig. Även om detta är viktigt för att upprätthålla etik i en organisation menar Connock och Johns (1997) på att det som bör finnas är ett moraliskt beteende på alla nivåer i en organisation och för att upprätthålla detta krävs det ett etiskt ledarskap. För att

minska risken att som organisation ”drabbas” av skandaler är det viktigt att inom organisationen besitta ett etiskt förhållningssätt. Genom att besitta ett etiskt förhållningssätt minskar organisationen sålunda risker och har med andra ord en större chans att lyckas (Connock & Johns, 1997). Detta gäller inte minst i dagens samhälle där det ständigt framkommer nya insikter i hur organisationer agerat oetiskt vilket påverkar samhällets förtroende för den utsatta organisation (Thaler & Helmig, 2016). Det finns flera fördelar med att utgå ifrån ett etiskt ledarskap (Thaler & Helmig, 2016) särskilt gällande den offentliga sektorn, då den offentliga sektorn bygger på ett allmänt förtroende (Lundegårdh, 2019). Flera studier pekar på de positiva konsekvenserna som ett etiskt ledarskap medför bland de anställda inom den offentliga sektorn (Thaler & Helmig, 2016; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020; Hassan, Wright & Yukl, 2014) Genom att som chef och ledare inom den offentliga sektorn utgå från ett etiskt förhållningssätt kan detta sålunda leda till ett ökat engagemang bland de anställda, lättare problemlösning samt en högre moral inom organisationen (Thaler & Helmig, 2016; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020).

I och med att den offentliga sektorn bygger på ett allmänt förtroende är det särskilt viktigt att det finns ett etiskt ledarskap (Lundegårdh, 2019). Den offentliga sektorn består av flera olika sektorer varav vård och omsorg är en av de största i Sverige, räknat i antal anställda (Vidman & Strömberg, 2020). Trots att vård och omsorg räknas som en av de största existerar det inte någon omfattande forskning kring vilken påverkan arbetsmiljön och chefernas ledarskap erhåller på de anställdas välbefinnande. Tidigare forskning kring etiskt ledarskap framhåller att kvalitén på chefernas ledarskap har en stor påverkan på organisationen i helhet. Inom sektorn vård och omsorg, däribland inom äldreomsorgen, är sjukfrånvaron hög bland de anställda vilket tyds bero på bland annat bristen av en god arbetsmiljö samt bristen på etiskt ledarskap (Vidman & Strömberg, 2020).

Thaler och Helmig (2016) förklarar att det finns en brist på studier kring etiskt ledarskap kopplat till den offentliga sektorn, därav kan denna studie bidra till en ökad förståelse kring vikten av att inneha ett etiskt ledarskap och vilka effekter detta kan medföra för organisationer inom den offentliga sektorn. Enhetschefer inom äldreomsorgen besitter ett komplext uppdrag kopplat till deras ledarskap (Socialstyrelsen, 2022). Vilket beror på att de har flera aktörer att ta i beaktning vid beslutsfattande. Socialstyrelsen (2022) framhäver att det finns åtgärder som ska försöka stärka enhetschefernas ledarskap, vidare framhålls det att det däremot är upp till varje kommun att säkerhetsställa att det är möjligt att genomföra ett etiskt ledarskap. En medelstor kommun i

västra Götaland har i sitt styrdokument, *plan för äldreomsorgen*, påpekat att det är viktigt att chefer inom äldreomsorgen ska genomföra ett gott ledarskap och att det tillsammans med medarbetarna ska bygga ett gott medarbetarskap (Kommun A, 2020). Vilket bygger på chefernas förmåga att utföra ett bra ledarskap där de agerar som vägledare för medarbetarna. För att genomföra detta ska cheferna få det stöd de behöver vilket vård och omsorgsförvaltningen ska tillgodoses med (Kommun A, 2020). Vidman och Strömberg (2020) förklarar att det finns få studier som forskar kring hur medarbetare uppfattar och ger mening åt ledarskapets betydelse därav finns det belägg för att studera medarbetarnas uppfattning kring hur chefernas ledarskap fungerar i praktiken. Att forskningen kring etiskt ledarskap i den offentliga sektorn är bristfällig går att konstanterna och att öka insikten i hur medarbetare upplever ledarskap är av stor relevans.

### 1.3 Syfte

Syftet med studien är att med en jämförande ansats undersöka hur chefer respektive medarbetare upplever att det appliceras ett etiskt ledarskap av chefer inom äldreomsorgen, i den valda kommunen. Samt att utröna hur chefer respektive medarbetare anser att etiskt ledarskap främjar verksamheten.

### 1.4 Frågeställning

- Upplever chefer respektive medarbetare att chefer utgår från ett etiskt ledarskap inom äldreomsorgen i den valda kommunen?
- Hur upplever chefer respektive medarbetare att etiskt ledarskap främjar verksamheten.

### 1.5 Avgränsning

I denna studie har det gjorts vissa avgränsningar. Studien avgränsas bland annat av att enbart studera en mellanstor kommun belägen i Västra Götalands län. Studien begränsas även till att enbart studera ledarskap inom den offentliga sektorn och mer specifikt inom äldreomsorgen.

## 2. Tidigare forskning

---

I detta avsnitt kommer tidigare forskning att redogöras som studien sedermera tar avstamp i och utvecklar under studiens teoretiska referensram.

---

Etik har länge varit ett aktivt ämne, filosofer såsom Platon, Aristoteles och Kant filosoferade kring hur etik påverkar människan och dess beslutsfattande (Shakeel, Kruey & Thiel, 2020). Etik inom akademisk forskning har däremot inte existerat i en större utsträckning förrän det senaste decenniet. Shakeel, Kruey och Thiel (2020) förklarar att orsaken till denna framfart till stor del beror på den ökande mediauppmärksamheten oetiskt beteende har erhållit under den senaste tiden. En pionjär inom detta forskningsfält är Brown, Treviño och Harrison (2005). Detta forskningsfält har stigit på grund av den uppmärksamhet etik har fått i media. I den studie Brown, Treviño och Harrison (2005) har genomfört ämnar de att studera etiskt ledarskap för att få en bättre förståelse för vad som karaktäriserar en etisk ledare. De få tidigare studier som nämner etiskt ledarskap har inbyggt etiska egenskaper i andra ledarstilar så som karismatisk- och transformativ ledarskapsstil. I studien har det framtagits en grundläggande definition av begreppet etiskt ledarskap som bygger på tidigare forskning kring social learning. För att vara en etisk ledare som kan influera medarbetare menar Brown, Treviño och Harrison (2005) att ledaren bör ses som en trovärdig och legitim förebild som engagerar andra till etiskt beteende. Slutsatser som drogs av studien framförd av Brown, Treviño och Harrison (2005) är att en etisk ledare i mångt och mycket definieras som en ledare som besitter vissa egenskaper som rättvis, ärlig, tillitsfull. En etisk ledare beskrivs även kunna kommunicera ut etiska riktlinjer samt kunna hålla de anställda ansvariga för deras agerande (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

För en god offentlig verksamhet är etiskt beteende enligt Downe, Cowell och Morgan (2016) en grund komponent. Det är också en viktig egenskap hos ledare för att kunna upprätthålla en starkare tillit från omgivningen - både medarbetare och utomstående. I synnerhet då oetiskt beteende blivit alltmer uppmärksammat i media. I studien genomförd av Downe, Cowell och Morgan (2016) ämnar studien att ge en ökad förklaring till hur etiskt ledarskap påverkar och hur det kan främja den offentliga sektorn. Att etiskt ledarskap, det vill säga att en ledares egenskaper, kan främja medarbetarnas engagemang och påverka organisationen har fastställts i tidigare forskning. Det har däremot genomförts begränsat med forskning kring kopplingen mellan etiskt ledarskap och hur väl etiska riktlinjer framförs och appliceras i verksamheten. Det



finns även begränsad forskning kring huruvida de anställdas etiska agerande främjas av etiskt ledarskap (Downe, Cowell & Morgan, 2016). Studien tyder på att ledare har en bidragande roll till att promota och förstärka etiska riktlinjer. Huvudslutsatsen är att ledare bör ”*walk the talk*” det vill säga att de bör agera som förebilder och agera föredömligt. Ytterligare en slutsats som framtog var att det är av stor vikt att ledaren förklarar vad riktlinjerna innebär samt att de ska förebygga problem genom att föra diskussioner och vara öppna med hur problem ska hanteras (Downe, Cowell & Morgan, 2016).

Thaler och Helmig (2016) har studerat hur uppförandekoder och etiskt ledarskap påverkar offentligt anställdas beteende och attityd. Studien ämnar ge en tydligare bild för hur etik kan bidra inom den offentliga sektorn då det enligt Thaler och Helmig (2016) finns bristfälligt med studier som studerar etiskt ledarskap i offentliga organisationer. För att förklara innebörden av etiskt ledarskap används den definition som Brown, Treviño och Harrison (2005) framtagit i sin studie. Studiens resultat visar att det finns fördelar att dra av att applicera ett mer etiskt ledarskap. Författarna framhäver även att det finns ett behov av vidare forskning kopplat till detta samt att uppgiften att öka det etiska beteendet inom offentlig förvaltning kommer att vara en framträdande och utmanande uppgift (Thaler & Helmig, 2016).

Mostafa och Abed El-Motalib (2020) har med tanke på bristen av tidigare forskning kopplat till etiskt ledarskap inom den offentliga sektorn stärkt forskningsfältet genom att undersöka hur etiskt ledarskap påverkar de anställda. Genom att utgå ifrån *self-concept-based theory* och *substitutes-for-leadership theory* har studien undersökt hur etiskt ledarskap påverkar och främjar en känsla av meningsfullhet och engagemang hos de anställda i den offentliga förvaltningen. Få tidigare forskning inom fältet har fokuserat på hur etiskt ledarskap påverkar arbetsengagemang - vilket Mostafa och Abed El-Motalib (2020) menar på är överraskande då etik spelar en viktig roll inom det offentliga. Etiskt ledarskap är uppdelat i två delar: *the moral person* och *the moral manager*. Där *the moral person* innefattar etiska egenskaper medan *the moral manager* står för kommunicerandet av etik. Studiens resultat visar på att det finns en stark koppling mellan etiskt ledarskap och arbetsengagemang och att det därför är viktigt att anställa etiska chefer inom den offentliga sektorn då detta leder till ett högre engagemang inom verksamheten. För att främja etiskt ledarskap är det även bra att utveckla chefernas förmåga att utföra etiskt ledarskap genom att träna upp dessa förmågor. Studien pekar även på att anställda som känner en högre känsla av meningsfullhet även kommer att vara mer engagerade (Mostafa & Abed El-Motalib, 2020).

### 3. Teoretisk referensram

---

I detta avsnitt kommer den teoretiska referensram som studien bygger på att presenteras. Inledningsvis kommer begreppet ledarskap och makt att definieras för att sedermera gå vidare till att beskriva och utveckla begreppet etiskt ledarskap. Först kommer begreppets definition att klargöras för att sedan gå djupare in på tre aspekter av etiskt ledarskap.

---

#### 3.1 Ledarskap

Northouse (2019) förklarar att ledarskap under de senaste åren har blivit alltmer uppmärksammat och omtalat. Det diskuteras kring vad det är som avger en god ledare och hur ledare kan bli mer effektiva. Ledarskap går att förklara på en mängd olika sätt då det inte finns någon entydig definition på begreppet (Northouse, 2019). Yukl och Gardner (2019) framhäver även att det inte finns en klar definition på begreppet ledarskap då begreppet i sig är komplext. När det talas om ledarskap så finns det dock återkommande begrepp såsom egenskaper, beteendemönster, påverkan, interaktionsmönster samt en administrativ arbetsroll. De flesta definierar dock ledarskap genom att förklara att det finns en process där en person besitter en övertagande roll över andra personer, där personens roll är att vägleda, guida och strukturera andra personers arbetsuppgifter (Yukl & Gardner, 2019). Ledarskap grundar sig sålunda i att det finns ett förtroende mellan ledare och medarbetare (Nilsson, Norén Winsell & Djärv, 1999). En ledare ska ses som en förebild för de anställda där syftet är att öka organisationens effektivitet (Maltén, 2000).

Nilsson, Norén Winsell och Djärv (1999) förmedlar att det finns en koppling mellan *chefskap* och ledarskap men att konstellationen inte är koncist. Ett chefskap innebär att en person besitter en överordnade position. En chef sitter alltså högre upp i hierarkin än vad medarbetare gör (Nilsson, Norén Winsell & Djärv, 1999) - men detta måste inte innebära att en chef är berättigad makt eller förmåga (och i vissa fall befogenhet) att utföra ledarskap (Rosell & Lundén, 1998). En chefs formella position i organisationen måste därmed inte vara direkt kopplat till ledarskap (Rosell & Lundén, 1998). För att en chef eller ledare ska kunna utföra ett så bra jobb som möjligt är det dock fördelaktigt att erhålla både chefskap och ledarskap (Mossboda, Peterson, Rönnholm & Ardbo, 2005). Att inte besitta de egenskaper som en chef behöver ha för att vara en ledare kan leda till bland annat ineffektivitet - därav är det viktigt att cheferna även agerar

som en ledare för de anställda. Det är alltså krävande för en individ i chefsposition att styra sina medarbetare om denne har ett bristande ledarskap (Mossboda et al., 2005).

Ledarskap handlar även i enlighet med Hogan och Kaiser (2005) om prestation. Hur en grupp av människor i till exempel en organisation presterar. Hogan och Kaiser (2005) fortsätter med att förklara hur ett bra ledarskap främjar effektivitet hos gruppen medan dåligt ledarskap hindrar effektiviteten. Bra ledarskap främjar också organisationens framgång och medarbetarnas välbefinnande (Hogan & Kaiser, 2005). I organisationer där det finns en god relation mellan bland annat ledaren och medarbetare förklarar Ugaddan och Min Park (2017) att det finns en högre möjlighet till större engagemang hos medarbetarna. Dessa egenskaper och förhållanden leder till ett gott ledarskap som sedermera mynnar in på ledarens personlighet (Hogan & Kaiser, 2005). Ledarens personlighet kan delas in i två perspektiv: vad ledaren tycker om sig själv samt vad andra tycker om ledaren. Det vill säga om personens identifiering samt rykte (Hogan & Kaiser, 2005). Christensen, Daugaard Jensen och Lindkvist (2014) framför att det finns en stark koppling mellan ledarskap och makt. Fortsättningsvis framför Case och Śliwa (2020) också på att makt och ledarskap kan kopplas ihop och menar på att det kan stärka effekterna av en god ledare.

### 3.2 Makt

Northouse (2019) förklarar att anledningen till att makt går att koppla till ledarskap är på grund av dess möjlighet att influera människor. För att en ledare ska besitta någon slags makt måste det finnas möjlighet att påverka andra, såsom medarbetare (Northouse, 2019). Ledarskap måste inte vara direkt knutet till en viss position eller person i verksamheten (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). Att besitta en ledande position innebär sålunda inte i sig att personen måste inneha makt (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). Ledaren ska enligt Northouse (2019) kunna påverka bland annat medarbetarnas attityd, agerande och tro - så det är alltså vanligt att koppla samman ledare med personer som besitter makt.

Northouse (2019) fortsätter med att förklara att det finns två olika sorters sätt att förklara begreppet makt (*power*) på - *Position power* och *personal power*. Den första sorten handlar om den position en individ har i yrkes hierarkin. Att vara av högre rank ger därmed mer influens över de individerna med lägre rank. Den andra sorten handlar mer om individers personlighet.

Om ledaren erhåller viktiga ledarskaps egenskaper och kan få medarbetarna att se upp till denne - vilket försätter personen i en ledande position (Northouse, 2019).

Inom den offentliga sektorn är det en stor utmaning att agera som ledare, detta då enhetschefer som arbetar offentligt har flera aktörer att ta i beaktning (Tripathi & Dixon, 2008). Enhetschefer inom till exempel äldreomsorgen har flera utmaningar när det kommer till deras ledarskap (Socialstyrelsen, 2022). Det finns även flera begränsningar när det kommer till hur de kan styra då de måste ta flera faktorer i beaktning (Socialstyrelsen, 2022) de behöver bland annat gå efter de föreskrifter som existerar och följa policybeslut (Tripathi & Dixon, 2008). Ledare inom offentliga verksamheter är sålunda inte självbestämmande då de har flera överordnade som påverkar och fattar beslut på högre nivåer som de sedan behöver följa. En ledare inom den offentliga sektorn har sålunda begränsad makt då ledaren i vissa fall behöver agera utefter och implementera beslut som framtagits av staten (Tripathi & Dixon, 2008). Det finns sålunda flera *maktdimensioner* att ha koll på inom en verksamhet (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014).

Begreppet maktdimensioner handlar om den makt som går att direkt koppla till organisationens beslutsarena, vilket är den fas när ett ärende börjar ta form. Här innefattas både beslut som fattas genom auktoritet samt beslut tagna av majoriteten (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). *Direkt-* och *indirekt makt* är två av de första maktdimensionerna. Direkt makt handlar om att de som besitter maktpositioner i verksamheten är dem som tar upp och fattar beslut. Beslutsfattanden kommer alltså ifrån olika håll i ledningen. Detta kan ses som motsatsen till indirekt makt - som kommer ifrån andra anställda i organisationen som inte besitter någon direkt makt. Det är anställda i organisationen som inte besitter någon direkt makt men som ändå försöker att påverka beslutsprocessen - detta kan ske genom att medarbetare försöker uppmärksamma problem eller förbättringsförslag till dagordningen. Genom att uppmärksamma chefen kan det i sin tur leda till inflytande i beslutsprocessen. Detta kan leda till att beslut tas genom indirekt makt. Detta plus de andra maktdimensionerna kan ske individuellt samt i kombination med varandra (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014).

### 3.3 Definition av etiskt ledarskap

Yukl och Gardner (2020) framför att det inte finns någon entydig förklaring till begreppet etiskt ledarskap, Brown, Treviño och Harrison (2005) har däremot i sin studie framtagit en definition på begreppet. Definitionen används numera som en vedertagen förklaring till begreppet och

återfinns i flera studier som undersöker etiskt ledarskap (Thaler & Helmig, 2016; Akker, Heres, Lasthuizen & Six, 2009; Hassan, Wright & Yukl, 2014).

”We define ethical leadership here as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.” (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Brown, Treviño & Harrison (2005) beskriver sålunda etiskt ledarskap som ett normativt lämpligt beteende som sker genom personliga handlingar och relationer. Vidare förklaras etiskt ledarskap som sådan att de ska uppmuntra etiskt beteende hos sina medarbetare, detta sker genom en tvåvägskommunikation, förstärkning och beslutsfattande. För att etiskt ledarskap ska infinna måste ledaren ha förmågan att påverka sina medarbetare till att se ledarens principer som sanna (Nässén & Rambaree, 2021). En ledare ska också kunna influera etiskt beteende hos andra (Yukl & Gardner, 2020). Etiskt ledarskap handlar sålunda i enlighet med Yukl och Gardner (2020) om att ledaren ska ha kunskap om hur denne kommunicerar ut etiska riktlinjer för andra anställda. Ledare inom verksamheter har som ansvar att föregå med ett gott exempel, ledarna sätter standarden och ska sedermera även själva leva upp till detta (Bello, 2012). Akker et al. (2009) framför att det är viktigt att som ledare vara konsekvent när det kommer till vad de säger och hur de agerar inom organisationen. För att beskriva detta används ofta begreppet ”*walk the talk and talk the walk*” - vilket går att förstå genom att en ledare ska agera utefter det hen kommunicerar (Akker et al., 2009). En etisk ledare ska sålunda framstå som ett bra exempel och agera som en förebild för medarbetarna (Yukl & Gardner, 2020).

Bello (2012) framför att etiska problem är ett brett fenomen och att det är av stor vikt att ledare inom organisationer måste ta proaktiva åtgärder för att säkerhetsställa en etisk arbetsmiljö. Ledare bör således utgå från ett etiskt ledarskap genom att agera föredömligt, genom en god kommunikation där etiska dilemman tas upp samt genom att använda den makt och inflytande ledaren innehar på grund av sin chefsposition på ett etiskt sätt (Bello, 2012). Ledare som är etiska tenderar även att ta deras medarbetares behov i större beaktning samt behandla de mer rättvist. Etiskt ledarskap går vidare att konceptualisera ner i tre huvudbegrepp, vilka är egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande.

### 3.4 Etiskt ledarskap

#### 3.4.1 Egenskaper

En etisk ledare tenderar att besitta vissa egenskaper - Bello (2012) framför att en etisk ledare besitter egenskaper som är fördelaktiga för andra och avstår från beteenden som kan skada andra. Egenskaper som en etisk ledare besitter är bland annat ärlighet, tillförlitlighet, altruistisk samt rättvis (Yukl & Gardner, 2020). Akker et al. (2009) påpekar att det är viktigt att det finns tillit inom organisationer för att individer ska känna sig säkrare och vilja dela med sig av information. En etisk ledare ska kunna skilja mellan rätt och fel och för att vara etisk måste ledaren kunna handla ansvarsfullt både mot intressenter och medarbetare (Connock & Johns, 1997). En etisk ledare sätter etiska värden som standarden och fokuserar på den moraliska dimensionen i sitt ledarskap (Syahrani, Hernawaty & Winarno, 2021).

Yukl och Gardner (2020) förklarar att ledare som utgår ifrån etiskt ledarskap och sålunda innehar etiska egenskaper kan bidra till flera positiva aspekter hos verksamheten. Nässén och Rambaree (2021) är också enade om att det finns flera positiva aspekter som gynnas av etiskt ledarskap däribland att det främjar hopp och att det stärker medarbetarnas självförtroende och vilja att sträva efter att nå organisationens mål och visioner (Yukl & Gardner, 2020). En ledare som besitter etiska egenskaper är även lyhörd och medveten om deras medarbetares behov och värde (Northouse, 2019). Genom att som ledare uppmärksamma medarbetarna kan detta leda till att medarbetarna känner en ökad självkänsla samt att de känner ett ökat värde inför det arbete de genomför inom verksamheten (Northouse, 2019). Agerar ledaren etiskt tenderar medarbetarna att även dem agera etiskt (Yukl & Gardner, 2020). En etisk ledare har sålunda en viktig roll i att agera som ett föredöme för de anställda och bör sålunda agera utefter det hen förespråkar (Bello, 2012; Akker et al., 2009).

#### 3.4.2 Kommunikation

En ledare som besitter etiska egenskaper är även aktiv med att framhäva och promota etiskt beteende (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Etiskt ledarskap handlar om att stötta sina medarbetare genom att guida dem till att vara etiska och även hålla dem ansvariga för såväl etiskt som oetiskt beteende (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Genom att berömma och bestraffa etiskt respektive oetiskt beteende lär sig medarbetarna vilket beteende som accepteras inom verksamheten (Akker et al., 2009). Därför menar Akker et al. (2009) att det är fördelaktigt för ledare att kommunicera ut när något etiskt respektive oetiskt sker för att sätta standarden för lämpligt beteende. En etisk ledare ska sålunda vara öppen i sin kommunikation och framhäva

både positiva och negativa aspekter av verksamheten. Genom att ha en öppen kommunikation tenderar medarbetarna att känna en ökad trygghet samt så ökar det möjligheten att medarbetarna vågar framhäva oetiskt beteende som de uppmärksammat inom verksamheten (Akker et al., 2009).

För att vara en bra ledare krävs det som sagt att ledaren är ärlig (Northouse, 2019). Detta då oärliga ledare förlorar förtroendet hos sina medarbetare. En oärlig ledare tenderar att inte få lika stort gehör hos sina medarbetare då ledarens influens upplevs bristande. Oetiska ledare som inte berättar sanningen och förklarar hur situationen ser ut på ett ärligt sätt mister sålunda relationen till medarbetarna. Medan en etisk ledare som är öppen får ett ökad förtroende hos sina medarbetare (Northouse, 2019). Sammanfattningsvis framhäver Yukl och Gardner (2020) att etiska ledare bör ha en god kommunikation där de är noga med att kommunicera kring flera aspekter av verksamheten. Kommunikationen bör även inkludera etiska riktlinjer och praxis för etiskt beteende (Yukl & Gardner, 2020).

### 3.4.3 Makt och inflytande

Ledare tenderar att besitta någon sorts makt inom verksamheten samt över de anställda (Christiansen, Jensen & Lindkvist, 2014). Genom detta har de möjlighet att påverka de anställda och deras beteende och därmed få de att agera mer etisk (Yukl & Gardner, 2020). En ledare som inte utgår ifrån en etisk approach kan däremot använda sig av denna makt till att fatta egensinniga beslut med syftet att tjäna sitt personliga behov snarare än organisationen och de anställdas behov (Yukl & Gardner, 2020). Northouse (2019) framför att en ledare bör utgå ifrån en altruistisk approach, vilket innebär att för att en ledares beslut ska anses vara moraliska bör de utgå ifrån organisationen bästa och sålunda inte vara baserade på eget intresse.

Northouse (2019) framför att etiska ledare respekterar andra. En etisk ledare behandlar sålunda sina medarbetare med respekt - en person måste alltid ses som en individ med egna mål och visioner och kan inte enbart användas som medel för andra att nå sina mål. Att respektera medarbetare inom en organisation innebär sålunda att ledaren låter de vara medbestämmande och sålunda lyssnar på deras idéer (Northouse, 2019). En etisk ledare ska även kunna ta emot kritik från deras medarbetare och sedan används detta för att utveckla organisationen och eventuellt hitta bättre lösningar på problem som existerar inom organisationen (Yukl & Gardner, 2020).

### 3.4.4 Sammanfattning och främjandet av etiskt ledarskap

Bello (2012) framför att etiska problem är ett brett fenomen och att det är av stor vikt att ledare inom organisationer måste ta proaktiva åtgärder för att säkerhetsställa en etisk arbetsmiljö. Ledare bör utgå från ett etiskt ledarskap genom att agera föredömligt, genom en god kommunikation där etiska dilemman tas upp (Yukl & Gardner, 2020) samt genom att använda den makt och inflytande ledaren innehar på grund av sin chefsposition på ett etiskt sätt (Bello, 2012). Ledare som är etiska tenderar även att ta deras medarbetares behov i större beaktning samt behandla de mer rättvist (Northouse, 2019). Nedan visas en tabell som visar en sammanfattad bild över vad etiskt ledarskap innebär.

Sammanfattning av etiskt ledarskap	
<b>Egenskaper</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>En etisk ledare besitter vissa egenskaper såsom ärlig, pålitlig, altruistisk och rättvis.</i></li><li>• <i>En etisk ledare ska även vara lyhörd gentemot medarbetarnas behov samt agera som ett föredöme.</i></li></ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>En etisk ledare bör kommunicera kring etiskt respektive oetiskt beteende med dess medarbetare.</i></li><li>• <i>En etisk ledare ska kommunicera kring etiska riktlinjer samt ha en öppen kommunikation.</i></li></ul>
<b>Makt och inflytande</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>En etisk ledare ska kunna ta emot konstruktiv kritik av medarbetarna och låta medarbetarna ha möjlighet att påverka verksamheten.</i></li><li>• <i>En etisk ledare ska ha medarbetarna i fokus vid organisatoriska beslut.</i></li></ul>

Tabell 1. Tabellen visar en sammanfattad bild över etiskt ledarskap.

Hassan, Wright och Yukl (2014) framför att etiskt ledarskap främjar medarbetarnas engagemang inom organisationen. Genom att utgå från etiskt ledarskap snarare än oetiskt anses relationen mellan ledare och medarbetare vara mer baserad på ett socialt utbyte snarare än ett ekonomiskt. Vilket innebär att det finns en djupare förståelse och tillförlitlighet mellan ledaren och medarbetarna - relationen blir mer personlig och äkta. Detta innebär sedermera att medarbetarna är mer lojala till deras ledare, vilket ökar möjligheten att de ställer upp och gör mer för organisation jämfört med om ledaren utgår ifrån ett oetiskt ledarskap (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Genom ett bra och pålitligt ledarskap framför Ugaddan och Min Park (2017) att medarbetarna presterar bättre och att organisationers produktivitet förbättras. Medarbetarna får ett större engagemang till sitt arbete och dess syfte (Ugaddan & Min Park, 2017).



Nässén och Rambaree (2021) påpekar att det finns flera nackdelar med att som ledare bete sig oetiskt och att bristen på ett gediget etiskt ledarskap är förödande. I och med bristen på etiskt ledarskap mister vi många positiva effekter som kunde gynna både organisationen och arbetarna (Nässén & Rambaree, 2021). En problematisk aspekt på många arbetsplatser är frånvaro, vilket i många fall beror på sjukdomar men det kan även bero på stress och andra arbetsrelaterade problem medarbetaren stöter på inom organisationen (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Ugaddan och Min Park (2017) framför också att för lågt engagemang till arbetet kan bidra till ökad sjukskrivning. Genom att då agera med ett etiskt ledarskap kan frånvaron minska hos de anställda (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Det etiska ledarskapet kan då bidra till en arbetsplats som är mer trygg och accepterande. Där ledaren själv är engagerad är det större chans att även medarbetarna är det (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Weinberg (2014) menar dock på att det kan vara svårt att se en koppling mellan ett gott ledarskap och sjukfrånvaro trots att tidigare forskning visar på viss korrelation. Detta eftersom det finns många anledningar till att medarbetarna sjukskriver sig (Weinberg, 2014).

Att agera etiskt som ledare medför sålunda flera positiva aspekter - i arbetsklimatet, i organisationens framgång och hos ledarna själva (Yukl & Gardner, 2020). Yukl och Gardner (2020) framför bland annat att medarbetarna blir mer engagerade och motiverade i sitt arbete samtidigt som de leder till en bättre psykologisk hälsa – dessa två aspekterna påverkar i sin tur organisationen och dess framgång och utstrålning (Yukl & Gardner, 2020). För att detta ska uppnås kan det vara bra att utgå ifrån etiska riktlinjer (Hassan, Pandey & Pandey, 2021). Etiska riktlinjer används inom organisationer för att skapa en mer etisk arbetsmiljö och där medarbetarna är medvetna om hur de bör agera och bete sig inom arbetsmiljön. För att implementera etiska riktlinjer finns det flera olika metoder - Hassan, Pandey och Pandey (2021) framhäver att detta kan uppnås genom en fördjupad kommunikation gällande etisk praxis samt genom att betona etiskt respektive oetiskt beteende. Yukl och Gardner (2020) menar även på att det är viktigt att uppmuntra till etiskt agerande och att detta kan leda till skapandet av en god miljö. En ledares roll är att visa vägen och ge medarbetarna råd och vägledning för hur problem ska hanteras och hur de ska lösas på bästa sätt. Att ta etiskt ansvar är viktigt för alla i en organisation - inte bara av ledaren. Men som ledare är det viktigt att visa trygghet och uppmuntran gentemot medarbetarna - för att dem ska våga ta etiskt ansvar. Har ledaren lagt en stark grund för medarbetarna är det större chans att medarbetarna själva tar avstånd till ett oetiskt synsätt vilket främjar organisationens välmående i mångt och mycket (Yukl & Gardner, 2020).

## 4. Metod

---

I detta avsnitt kommer studiens metod att redogöras. Val av metod samt hur studien har gått tillväga kommer sålunda att förklaras samt så kommer studiens urval att presenteras.

---

### 4.1 Kvantitativ metod

För att genomföra denna studie har en kvantitativ metod applicerats. Karlsson (2020) framför att i de fall där forskaren ämnar finna generella mönster i samhället, eller inom till exempel en organisation, är en kvantitativ ansats att föredra. Syftet med denna studie är att undersöka ett specifikt fenomen och få flera individers syn därav har en kvantitativ metod applicerats och mer specifikt en enkätundersökning. En enkätundersökning går att sammanställa samt presentera på ett systematiskt vis (Karlsson, 2020). Detta har även påverkat valet av just en enkätstudie. Studien ämnar täcka flera respondenters åsikter samt att kunna förvandla svaren till statistik och kunna presenteras systematiskt. En enkätundersökning har sålunda även valts då studien kommer att innefatta flera respondenter – både chefer/ledare men även flera medarbetare inom äldreomsorgen. Eliasson (2022) framför att i de fall där studiens mål är att undersöka statistik och siffror så är det ett bra alternativ att använda sig av en kvantitativ metod och om visionen är att undersöka och kunna uttala sig om en större grupp är enkäter ett bra val.

Det finns fördelar med att använda sig av såväl en kvantitativ studie som en kvalitativ (Eliasson, 2022). Genom att utgå från en kvalitativ ansats går det att erhålla mer djupgående svar och det går även att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2017). Intervjuer kan framhäva en djupare bild av respondenters svar nackdelen är dock att antalet respondenter minskar och att svaren sålunda inte skulle ge en lika bred bild över fenomenet som undersöks (Bryman & Bell, 2017).

### 4.2 Enkäten

#### 4.2.1 Insamlingsverktyg

För att ta fram enkäten användes en plattform som heter Google forms. Vilket är en gratis tjänst som möjliggör skapandet av både enklare och mer avancerade enkäter. Via Google forms framtogs en enkät med varierande typer av frågor. Enkäten spreds sedan via en länk.

#### 4.2.2 Enkätens innehåll

Enkäten erhöj totalt 16 frågor. I enkätens inledning fanns en inledande förklaring till studien. Enkäten började sedan med att respondenterna fick ange huruvida de är chefer eller medarbetare. Jag valde att ha med denna fråga för att få en större överblick över antalet enhetschefer som valde att delta, då det redan från början var ett ganska lågt antal chefer som valt att delta samt för att kunna jämföra svaren.

Enkätens frågor är av varierande art, där majoriteten av frågorna är baserade på en likert skala. Vilket innebär att frågorna utgick ifrån en linjär skala med värden mellan ett och fem (Karlsson, 2020). Där ett står för ”stämmer inte alls”, tre står för ”stämmer” och fem står för ”stämmer helt”. Frågorna som utgick från en likertskala utgick sålunda från en ordinalskala då svaren går att rangordna dock utan att kunna mäta avstånden mellan alternativen (Bryman & Bell, 2017). Enkäten består även av ett par öppna frågor där respondenten med ord fick ge sin syn på frågan. Med tanke på att öppna frågor kan anses vara besvärande för respondenten att svara på samt vara mer tidskrävande och tankekrävande valdes det att begränsa denna typ av frågor i studiens enkät (Bryman & Bell, 2017). I vissa fall valde jag dock att ha denna typ av frågor då jag ville få respondenternas åsikter kring vissa frågor.

Utifrån teorin gick det att sammanfatta etiskt ledarskap genom tre huvudbegrepp. Dessa tre begrepp är egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande, vilka la grunden till enkätens innehåll. Enkätfrågorna var utformade för att kunna få insikt och kännedom kring huruvida cheferna i kommunen har ett etiskt ledarskap eller inte. Dessa begrepp är presenterade i tabell 1. *Sammanfattning av etiskt ledarskap* som är uppställd med begreppen i vänstra kolumnen och en punktvis sammanfattning i högra kolumnen. Enkätens frågor är hädanefter utformade och tolkade efter dessa begrepp. För att få en god struktur på enkäten erhöj enkäten frågor gällande ett begrepp i taget. Frågorna var dock inte indelade i några specifika avsnitt men följde ändå en logiskt följd.

#### 4.2.3 Tillvägagångssätt

Enkäten spreds via mail under flera tillfällen. De chefer som valt att delta i studien fick enkäten via mail. De fick även frågan om de ville sprida enkäten vidare till deras medarbetare, vilket samtliga valde att göra. När och huruvida detta skedde har jag däremot ingen vetskap om. På grund av en låg svarsfrekvens valde jag även att skicka ut enkäten vid ytterligare ett tillfälle för att påminna om att delta i studien samt att sprida den.

På grund av studiens tidsram valde jag att invänta svar under en kortare period, enkäten var tillgänglig att besvaras under två veckor. För att analysera svaren valde jag att använda mig av Excel. Jag använde mig sålunda av Excel för att skapa de diagram som studien inkluderar.

### 4.3 Urval

Vid starten av en studie är det viktigt att komma fram till vilken population som ska undersökas och vilket urval som ska tillämpas. Det är viktigt att utforma en specifik och detaljrik definition av den studerade population (Trost & Hultåker, 2016). I en kvantitativ studie är det vanligt att vilja uttala sig om en viss population, men för att göra detta bör det ske på ett rättvisande sätt. Detta sker genom ett i statistikmening *representativt* urval. Ett sådant urval innebär att respondenterna motsvarar en miniatyrgrupp av populationen och ska på ett rättvist sätt representera helpopulationen (Trost & Hultåker, 2016).

Den tänkta populationen för denna studie är chefer/ledare samt medarbetare inom äldreomsorgen i en specifik kommun. Anledningen till att urvalet har begränsats till en specifik kommun är för att ett undersökande av Sveriges samtliga kommuner skulle vara allt för tidskrävande. Detta innebär sålunda att det gjorts en relativt snäv inriktning till vilken population som studien ämnar nå ut till. Däremot är det svårt att ta reda på vilka personer det är som tillhör denna population, därav har ett icke-slumpmässigt urval används (Eliasson, 2022). För att finna mitt urval har ett bekvämlighetsurval använts, Eliasson (2022) förklarar att ett bekvämlighetsurval innebär att forskaren kontaktar de individer som finns tillgängliga att nå. För att få kontakt med mitt urval fick jag först kontakta den valda kommunens kundtjänst – detta eftersom det inte gick att finna kontaktuppgifter till chefer inom äldreomsorgen i den valda kommunen. Kommunens kundtjänst hjälpte sedermera mig med att vidarebefordra min förfrågan till cheferna inom äldreomsorgen i den valda kommunen.

Min förfrågan vidarebefordrades till samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen vilket bestod av tretton personer. Av dessa tretton personer var det nio individer som svarade varav åtta tackade ja till att delta i studien. Samtliga enhetschefer godtog även frågan om att skicka enkäten vidare till deras medarbetare på deras enhet. Därav går det att konstateras att ett snöbollsurval har applicerats. Snöbollsurval är enligt Eliasson (2022) särskilt bra då forskaren känner till en del av urvalet som sedan kan tipsa om andra passande deltagare. Detta går då att koppla till att cheferna har valts och som sedan har bidragit till att studien spridits till andra

lämpliga personer inom populationen. Då jag inte har någon information om antalet medarbetare som fått frågan och som valt att delta eller inte delta går det inte att ta reda på hur stor svarsfrekvensen var av studien. Det går därför inte heller att svar på hur stor hela studiens bortfall är då jag endast har vetenskap över ena delen av urvalet. Sverke (2004) framför att det är viktigt att kontrollera att urvalet har blivit representerat i en studie för att således kunna få vetskap om studiens resultat är generaliserbart. Då denna studies bortfall inte är uppenbart, då jag som sagt inte vet antalet medarbetare som valt att inte delta, går det sålunda inte heller att med säkerhet säga att populationen är representerad. Dock är det med största sannolikhet många fler individer som arbetar inom de enheter som valt att delta och således går det att dra slutsatsen att populationen inte blivit täckt. Jag är därför medveten om att studiens resultat inte går att generalisera och att studiens resultat enbart kan ge indikationer på hur det studerade frågorna upplevs.

#### 4.4 Kvalitetsmått

Vid genomförandet av en kvantitativ studie är det viktigt att förhålla sig till olika kvalitetsmått. Bryman och Bell (2017) förklarar att det är viktigt att reflektera kring studiens reliabilitet samt validitet. Eliasson (2022) förklarar att reliabilitet är kopplat till huruvida studien är pålitlig eller ej. Ifrån ett vetenskapligt avseende är det viktigt att kunna förvara ens studies trovärdighet. Detta sker genom att det ska finnas möjlighet för andra att genomföra en likartad studie och därigenom få ett likartat resultat (Eliasson, 2022). En studies resultat kan dock påverkas av flera faktorer såsom urval, metodval och andra tillfälligheter (Bryman & Bell, 2017). För att öka studiens reliabilitet har jag noggrant förklarat hur jag har gått tillväga under studiens gång. Studiens urval kan dock komma att påverka studiens reliabilitet negativt. I den valda kommunen var det åtta chefer som besvarade enkäten - vilket är över majoriteten av kommunens enhetschefer inom äldreomsorgen och kan därför betraktas som statistiskt representativa. Huruvida detta är fallet för medarbetarna är svårt att svara på. Eftersom det är svårt att avgöra populationens storlek kan trovärdigheten minska, studiens resultat kan dock användas för att ge indikationer på hur fenomenet upplevs i den studerade kommunen.

Om studien erhåller validitet eller inte beror på om studiens avsiktliga mätning är det som verkligen mäts (Eliasson, 2022). För att studien ska betraktas som giltig är det viktigt att den analys som framtagits bygger på sann och avsiktligt material (Eliasson, 2022). Christensen, Engdahl, Gräas och Haglund (2016) menar på att det finns två sorters validitet - inre och yttre.

Inre validitet handlar om huruvida det som blivit mätt var det som var avsett att mätas. Medan yttre validitet handlar om huruvida det går att uttala sig om hela populationen eller ej (Christensen et al., 2016). Studien som genomförts bygger på stark giltighet - där det som framkommit av enkäterna starkt kan kopplas till studiens avsiktliga frågeställning. Eftersom denna studie är baserad på icke-sannolikhetsurval kan det däremot innebära att studien inte representerar hela populationen.

#### 4.5 Etiskt hänsynstagande

Det är viktigt att i en studie förhålla sig till etiska principer - detta för att stärka respondenternas säkerhet (Bryman & Bell, 2017). I enlighet med Bryman och Bell (2017) finns det fem viktiga principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar. Detta är principer som under studiens gång tagits i beaktning och har applicerats i praktiken.

Första principen, informationskravet, handlar om att som forskare delge respondenterna tillräckligt med information gällande syfte och studiens upplägg (Bryman & Bell, 2017). Den andra principen, Samtyckeskravet, innebär att respondenterna ska bli informerade om att deras deltagande är frivilligt och att det då också går bra att avbryta deltagandet när som. Den tredje principen, konfidentialitets- och anonymitetskravet, förespråkar att det insamlade materialet från respondenterna och dess personliga uppgifter i största avseende ska hanteras konfidentiellt. Respondenterna bör hållas anonyma för att inte obehöriga ska få del av viss information och material. Den fjärde principen, nyttjandekravet, innebär att det insamlade materialet endast ska brukas för studiens avsikt. Det femte kravet, falska förespeglningar, handlar om att det inte får uppstå förfälskning eller vilseledande information gällande det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2017).

För att applicera dessa fem kraven har jag gett respondenterna den information de behöver innan studiens gång. I det mail jag skickade med enkäten förklarade jag studiens syfte samt hur materialet skulle användas. Eftersom jag inte kunde vara säker på om cheferna skickade vidare både texten (som jag mailade ihop med enkäten) och enkäten till sina medarbetare valde jag att också skriva dessa saker längst upp på enkäten - för att se till att alla som svarade var medveten om studiens syfte. Vidare togs också hänsyn till samtyckeskravet. Jag meddelade respondenterna att enkäten var frivillig att svara på. I studien har det endast skett kontakt mellan

mig och de olika cheferna där jag har förklarat att de kan avbryta deltagandet även om det tidigare sagt ja. För att även förhålla mig till konfidentialitets- och anonymitetskravet har jag sett till att det insamlade materialet och respondenternas personliga information har hanterats varsamt och anonymt. Vilken kommun studien baseras på och vilka chefer och medarbetare som svarat är helt anonyma. För att särskilja de två grupperna - chefer/ledare och medarbetare - har jag i resultat delen valt att endast benämna dem som respondent C 1-8 respektive respondent M 1-46. Där C står för chef och M står för medarbetare. Det insamlade materialet för denna studie har för det första endast använts för att besvara och analysera studiens avsikt och för det andra har ingen förfalskning eller missvisning gällande resultatet grundat sig i studien. Detta har beaktats för att förhålla sig till de två sistnämnda etiska principerna.

## 5. Empiri

I detta avsnitt kommer enkätundersökningens resultat, det vill säga studiens empiri, att presenteras. Enkätundersökning blev besvarad av 8 chefer samt 46 medarbetare inom äldreomsorgen. Empirin är indelad i de tre huvudbegrepp som studien följer – egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande. Empirin kommer sedermera att sammanfattas.

### 5.1 Egenskaper

I enkätens inledning ställdes en fråga kopplat till chefers egenskaper där respondenterna fick ange sitt svar i enlighet med en likert skala från ett till fem. Där ett stod för inte alls och fem stod för stämmer helt. Middelvärdet tre stod sålunda för stämmer. Det var fyra egenskaper hos chefer som undersöktes dessa var ärlighet, pålitlighet, altruistisk/osjälvisk samt rättvis. Nedan i diagram 1. visas respondenternas svar på frågorna gällande egenskaper.

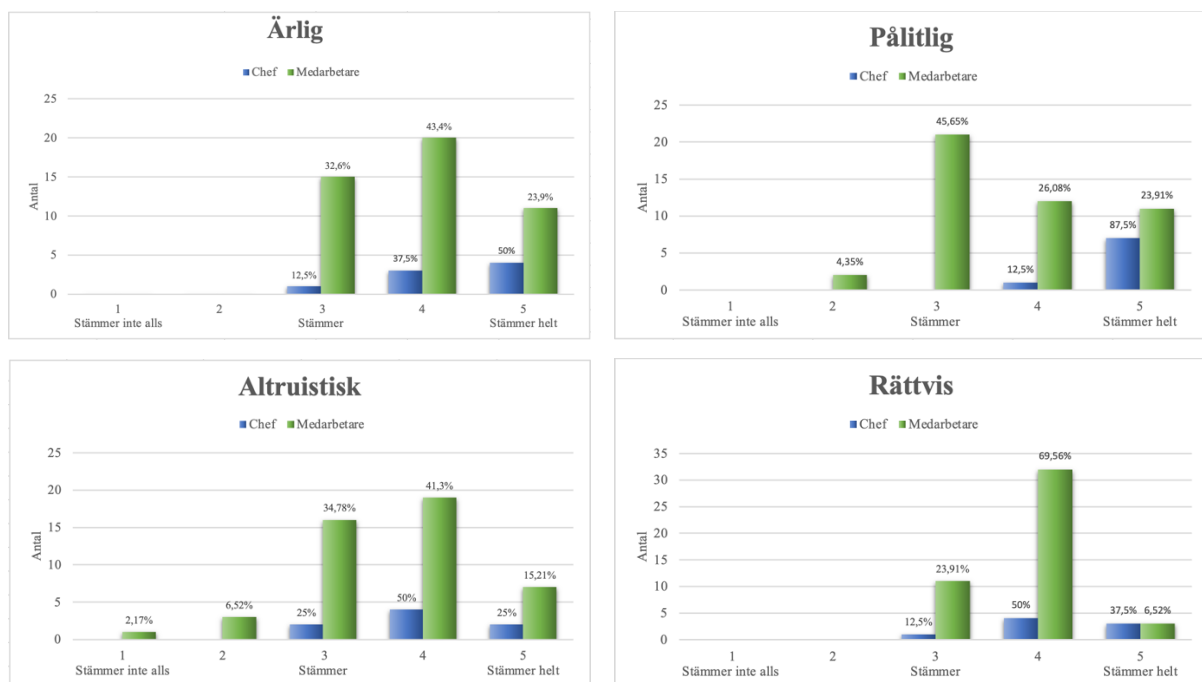


Diagram 1. Egenskaper.

När det kommer till ärlighet svarade både cheferna och medarbetare mellan 3-5 vilket tyder på en relativt hög grad av ärlighet. 50 procent av cheferna svarade ”5” stämmer helt medan 23,92 procent av medarbetarna svarade ”5”. Medarbetarnas typvärde låg däremot på ”4” där svarsfrekvensen låg på 43,48 procent.



Andra egenskapen som undersöktes var pålitlighet. Majoriteten av cheferna (87,50 procent) svarade ”5” stämmer helt, vilket innebär att det var 7 av 8 chefer som angav ”5”. Resterande 12,50 procent angav ”4”. Medarbetarnas svar var däremot något mer spridda, där typvärdet ligger i mitten på skalan - ”3” stämmer. Nästintill 50 procent av respondenterna svarade ”4” och ”5”. Det var sålunda enbart 4,35 procent som svarade ”2”. Vilket tyder på att även respondenterna upplever att cheferna är pålitliga.

Altruistisk/osjälvisk var den tredje egenskapen som undersöktes. Här svarade cheferna mellan 3-5 medan medarbetarnas svar var utspridda mellan 1-5. Medarbetarnas svarade däremot främst mellan ”3” och ”5”. Det var under 10 procent av medarbetarna som svarade ”1” eller ”2”. 50 procent av cheferna svarade ”4”. Typvärdet för cheferna var sålunda ”4” vilket det även var för medarbetarna.

Den sista egenskapen som undersöktes var huruvida chefen upplevs vara rättvis eller ej. Här angav majoriteten av medarbetarna (69,57 procent) ”4”. Chefernas svarade även dem främst ”4” då det var 50 procent av cheferna som angav ”4”. Samtliga respondenters svar ligger inom intervaller ”3” till ”5”.

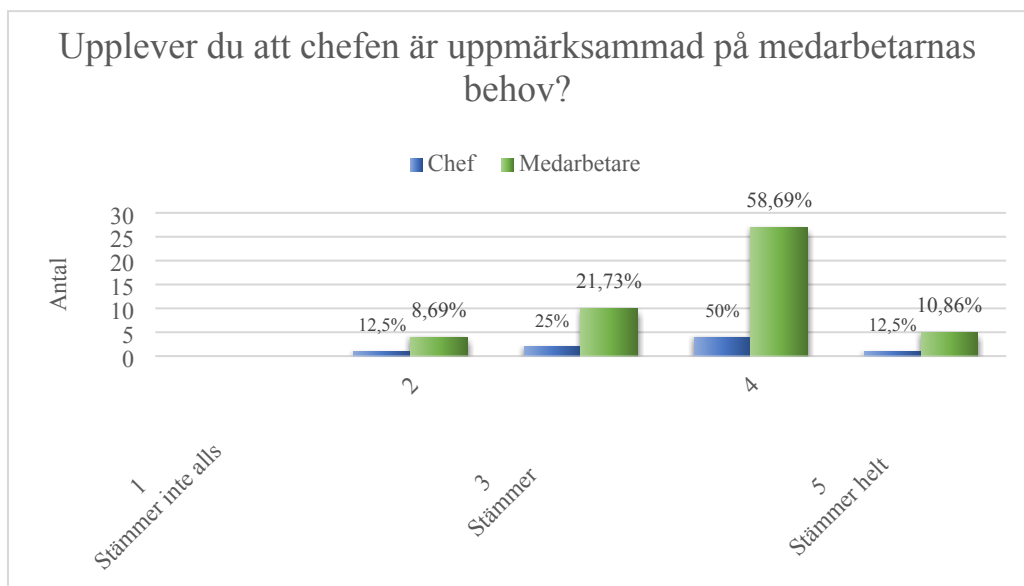


Diagram 2. Upplever du att chefen är uppmärksam på medarbetarnas behov?

När det kommer till huruvida chefen uppmärksammar medarbetarens behov ligger chefernas typvärde på ”4” vilket procentuellt innebär att det var 50 procent av cheferna som angav ”4”.

25 procent av chefernas angav ”3”. Sen var det 12,50 procent som svarade ”2” samt 12,50 procent som svarade ”5”. Chefernas syn på denna fråga var således relativt skiftande. Majoriteten av medarbetarna, 62,50 procent, svarade ”4”. Resterande svar ligger på alternativen ”2”, ”3” och ”5”, där ”3” är framstående.

För att få fram hur respondenterna anser att chefens uppmärksamhet påverkar medarbetarna ställdes frågan *”Hur tror du att svaret på frågan ovan påverkar medarbetarna?”*. Här svarade cheferna att det inte alltid finns tid att vara uppmärksam. *”Tror inte att medarbetarna upplever samma, men att de inte förstår att man som ledare inte alltid kan göra allt för att hjälpa dom”* (Respondent C1). Samt att de kan vara uppmärksammade utan att de har möjlighet att göra något åt det. *”Man kan vara uppmärksam men fortfarande inte ha möjlighet att tillgodose behovet”* (Respondent C4). Cheferna påpekade även att den uppmärksamhet de ger medarbetarna får en positiv effekt.

*”Uppmärksam är jag men det kan ibland vara svårt att tillgodose dessa behov då jag ständigt har mycket att göra. Men det är viktigt att de känner sig sedda och att jag som chef lyssnar på dem. Detta gör antagligen att de känner sig mer tillfredsställda och engagerade i sitt arbete. Känner de inte att deras arbete gör nytta och att de uppskattas så påverkar detta hela verksamheten negativt, därför är det viktigt att som chef att se samtliga medarbetare.”* (Respondent C7).

Medarbetarna påpekade även de i viss mån att cheferna till stor del inte har tid att vara uppmärksammade på medarbetarnas behov.

*”Jag svarade att jag inte tycker det. Anledningen tror jag är att cheferna är så stressade att de inte hinner ta till sig medarbetarnas behov. Hade de gjort det i större utsträckning hade antagligen vi känt oss mer uppskattade och delaktiga vilket ökar ens engagemang och glädje till ens arbetsplats.”* (Respondent M18).

Medarbetarna upplevde även att graden av uppmärksamhet chefen lägger på deras behov påverkar positivt. Det framhävs att det är viktigt att se medarbetarna som individer med egna mål och drömmar och inte enbart som en tillgång för verksamheten. För att göra detta bör

cheferna sålunda vara uppmärksamma på medarbetarnas behov och lyhörda gentemot medarbetarna. ”Hur jag tror att det påverkar är främst att vi då känner ett högre värde inför vårt arbete och vill bidra mer.” (Respondent M40).

Svaren från medarbetarna visade att de känner sig mer uppskattade om cheferna tar sig tid att lyssna på deras behov. ”Vår chef är väldigt bra på att bemötta oss och lyssna in våra behov detta anser jag vara otroligt givande för hela verksamheten. Känner medarbetarna sig uppmärksammade och förstådda så leder detta enbart till positiva följder.” (Respondent M21). Genom att de känner sig bättre bemötta så ökar glädjen och engagemanget till arbetet – om de inte känner att cheferna är lyhörda gentemot deras behov så minskar arbetslusten. ”Att man har ingen lust och arbeta.” (Respondent M5).

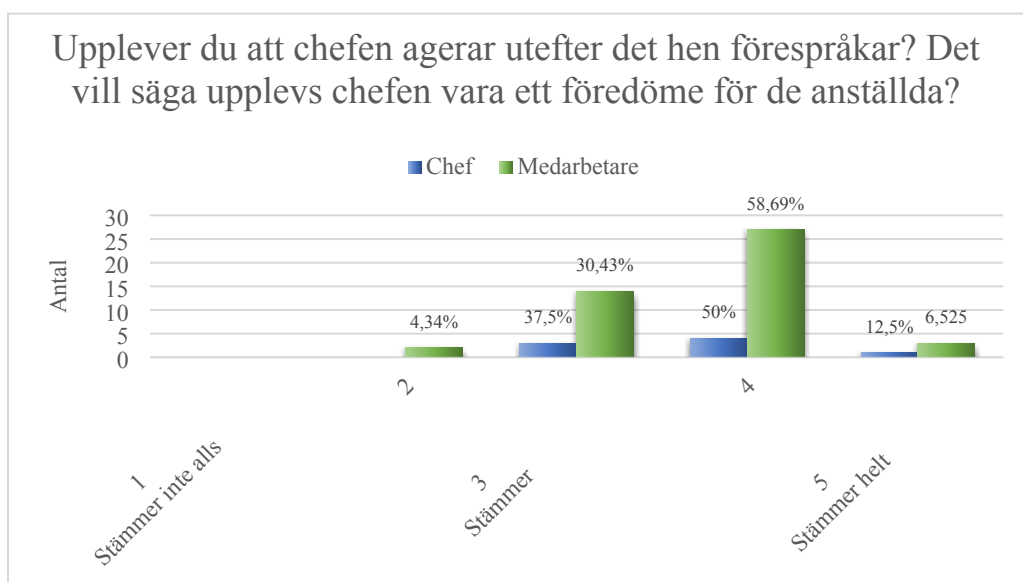


Diagram 3. Upplever du att chefen agerar utefter det hen förespråkar? Det vill säga upplevs chefen vara ett föredöme för de anställda?

Respondenterna fick frågan hur väl de anser att chefen agerar som föredöme för medarbetarna. På denna fråga låg typvärdet för både cheferna och medarbetarna på ”4”. 58,69 procent av medarbetarna svarade ”4” medan det var 50 procent av cheferna som svarade ”4”. Chefernas svar låg i intervallet 3-5, där majoriteten av svaren låg på ”3” och ”4”. För medarbetarna låg svaren i ett bredare intervall 2-5, dock låg svaren även här främst på ”3” och ”4”.

Som följdfråga på detta studerades det hur chefers föredöme påverkar medarbetarna - ”Hur tror du att ledarens föredöme påverkar medarbetarna i deras arbete?”. Av alla de respondenter

som besvarade denna fråga var den ingen som svarade med något negativt. ”Jag tror att mina medarbetare vet att jag brinner för äldreomsorgen och ett personcentrerat förhållningssätt” (Respondent C3). Genom att ha en engagerad chef kan medarbetarnas arbete påverkas - ”Jag tror att medarbetarnas beteende i arbetet påverkas mycket av ledaren.” (Respondent M44), med liknande inställning besvarades frågan också ”Ledarens föredöme påverkar oss i mångt och mycket. Vi agerar som ledaren gör och inte som ledaren säger. Därför är det viktigt att ledaren agerar exemplariskt.” (Respondent M26). Detta indikerar på att både cheferna och medarbetarna anser att chefernas attityd är något som påverkar medarbetarna och deras attityd – ”Mycket. Ens ledares attityd påverkar gruppens attityd.” (Respondent M18).

## 5.2 Kommunikation

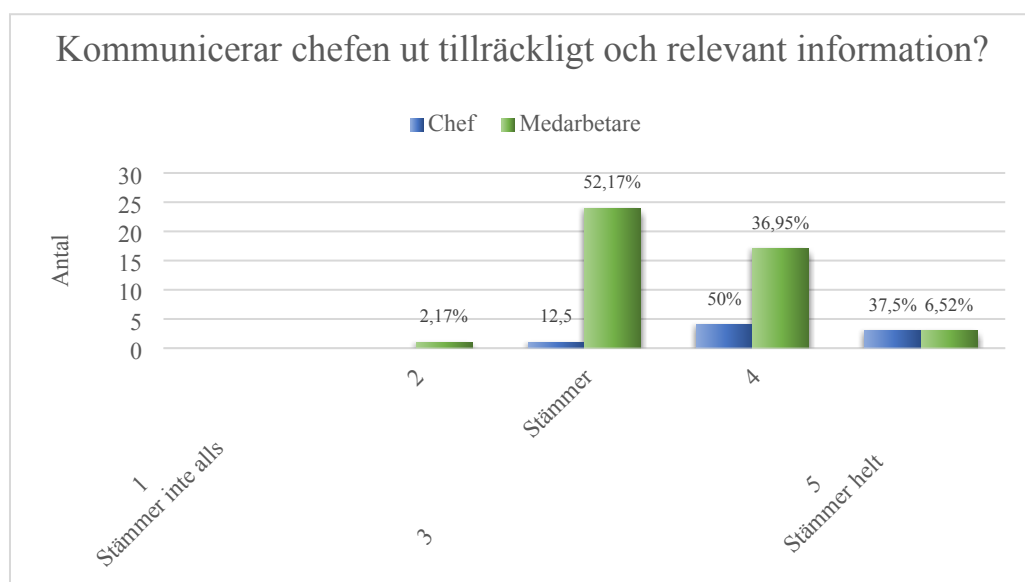


Diagram 4. Kommunicerar chefen ut tillräckligt och relevant information?

Huruvida tillräcklig och relevant information kommuniceras ut av chefen så svarade de flesta cheferna, 50 procent, alternativ ”4”. Tätt i följd av alternativ ”5”, med 37,50 procent. När det kommer till medarbetarna så svarade majoriteten, 53,17 procent, ”3”. 36,95 procent av medarbetarna svarade ”4”. Det var mindre än 10 procent av medarbetarna som angav andra alternativ.

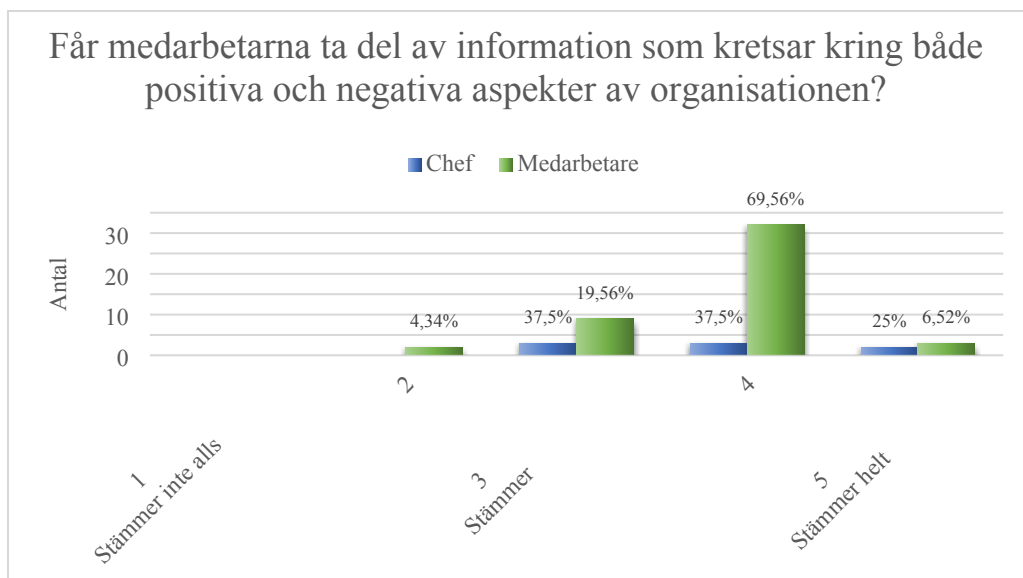


Diagram 5. Får medarbetarna ta del av information som kretsar kring både positiva och negativa aspekter av organisationen?

När det kommer till om medarbetarna får ta del av information som kretsar kring organisationen svarade procentuellt lika många chefer på alternativ ”3” och ”4”, 37,50 procent på vardera. Resterande 25 procent svarade alternativ ”5”. Majoriteten, 69,56 procent, av medarbetarna svarade alternativ ”4”. Fortsättningsvis svarade 19,56 procent på alternativ ”3”. Resterande 10,86% procent fördelades mellan alternativ ”2” och ”5”.

Respondenterna fick även ta ställning till huruvida de ansåg att etiskt beteende är något som kommuniceras ut av ledaren. Frågan som ställdes lyder ”*Kommunicerar ledaren ut information kring etiskt beteende till exempel riktlinjer och uppmantran till att agera etiskt? Ge gärna exempel*”. Det var många av respondenterna som svarade att det kommunicerades ut information kring etiskt beteende, men graden av kommunikation varierade bland svaren. En av respondenterna svarade följande ”*Det är en grundbult i hela vår verksamhet, värdegrundsarbete är jätteviktigt för organisationen*” (Respondent C3) medan en annan svarade ”*Ja i viss mån. Hade nog kunnat öka informationen och kommunikationen kring detta ...*” (Respondent C6). Det var många som svarade att kommunikationen sker genom att ”*Vi arbetar med detta på veckomöten och APT ...*” (Respondent C3) samt ”*... vid möten, både enskilt och i grupp.*” (Respondent M34). Det var några respondenter som svarade med ett enkelt ”*Nej*” (Respondent M10, M21 & M38) men som inte valde att vidareutveckla detta.

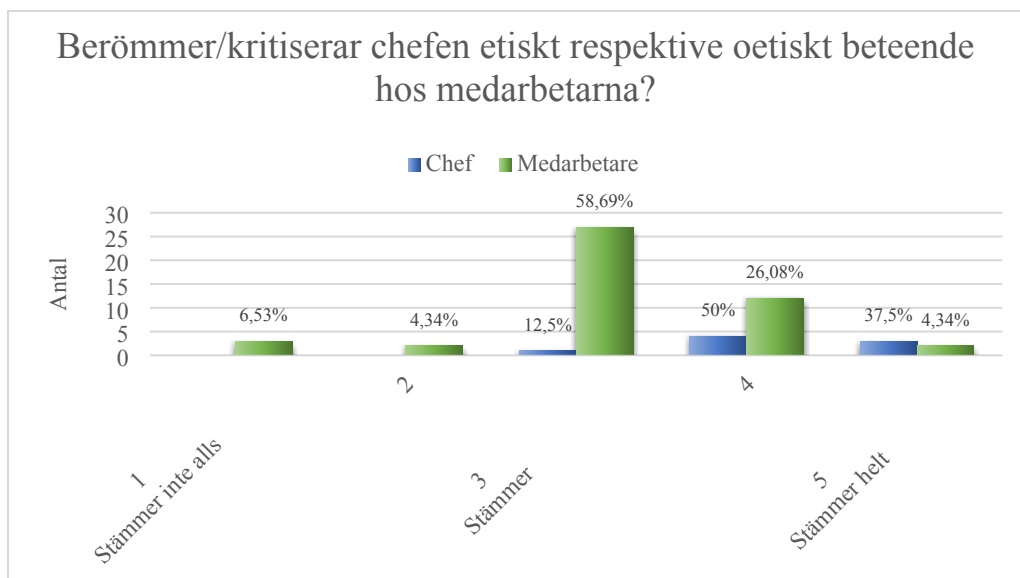


Diagram 6. Berömmar/kritiserar chefen etiskt respektive oetiskt beteende hos medarbetarna?

Frågan ovan undersöker huruvida cheferna berömmar/kritiserar etiskt respektive oetiskt beteende. Medarbetarnas svar var spritt mellan samtliga alternativ 1-5. Däremot svarade majoriteten ”3” vilket innebär att de flesta anser att det stämmer. Resterande svar hamnade främst på alternativ ”4” och ”5”, det var dock några få som även angav ”1” eller ”2”. Chefernas typvärde låg på ”4” där det var 50 procent som svarat detta. Vidare var det fler chefer som valde alternativ ”5” än ”3”.

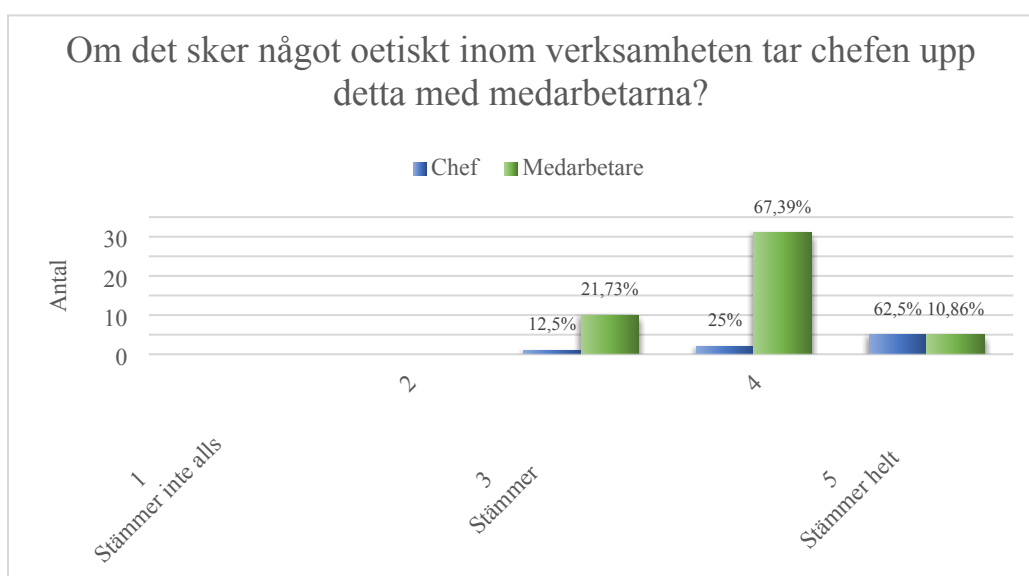


Diagram 7. Om det sker något oetiskt inom verksamheten tar chefen upp detta med medarbetarna?

Kopplat till huruvida chefen tar upp oetiskt beteende med medarbetarna svarade majoriteten av medarbetarna att de gör det. Det vill säga 67,39 procent av medarbetarna svarade ”4” vilket innebär att de anser att det stämmer relativt bra att chefen kommunicerar ut om det skett något oetiskt inom verksamheten. Medan majoriteten av cheferna, 62,50 procent, ansåg att det stämmer helt då de svarat ”5” på denna fråga. Samtliga svar på denna fråga ligger mellan ”3” och ”5”.

### 5.3 Makt och inflytande

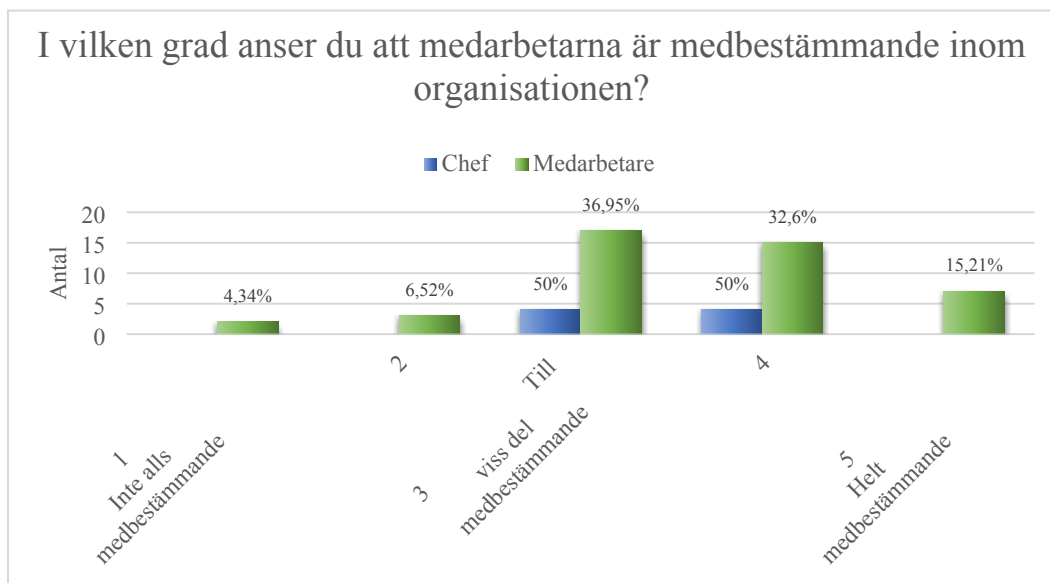


Diagram 8. I vilken grad anser du att medarbetarna är medbestämmande inom organisationen?

När det kommer till medarbetarnas medbestämmande i organisationen svarade 50 procent av ledarna ”3” och resterande 50 procent svarade ”4”. Medarbetarnas svar var däremot mer utspritt då medarbetarnas svar ligger på samtliga värden inom intervallet. Svaren ligger däremot främst på alternativ ”3” och ”4” där det var 36,95 procent respektive 32,60. Därav går det att konkludera att både chefer och medarbetare främst anser att medarbetarna till viss del är medbestämmande.

Respondenterna fick även ange vilken påverkar de anser att medarbetarnas medbestämmande har. Frågan som ställdes var ”Hur tror du att medarbetarnas medbestämmande påverkar medarbetarna samt organisationen i helhet?”. Respondenterna svarade främst att medbestämmande hos medarbetarna ger ett högre engagemang - ”Ökad delaktighet leder till ökat engagemang.” (Respondent C1) samt ”Hade det rådigt mer medbestämmande hade det antagligen ökat medarbetarnas engagemang och glädje.

*Stämningen inom verksamheten hade blivit bättre.*” (Respondent M1). Andra respondenter menar också på att medarbetarna skulle känna större delaktighet ”*Medarbetarna skulle känna sig mer delaktiga*” (Respondent M8). En chef menar på att medarbetarna inte är så delaktiga som hen skulle vilja – ”*Jag önskar att medarbetarna ska bli mer delaktiga än de är idag. I dagsläget kommer många bollar uppifrån vilket jag hoppas ska ändras sig.*” (Respondent C3).

”Vi kan ju påverka småsaker inom verksamheten men det mesta bestäms antagligen på högre nivå. Ju mer vi kan påverka desto mer ökar engagemanget. Att känna att vi är där för att göra skillnad och inte bara där för att beta av ett arbetspass. Att vara medbestämmande gör ju även att man blir mer villig att ställa upp för tex chefen och att man blir mer engagerad vilket ju även ökar välbefinnandet hos våra brukare då vi påverkar deras situation” (Respondent M17).

Citatet ovan beskriver hur en medarbetare upplever medarbetarnas medbestämmande och hur det påverkar medarbetarna.

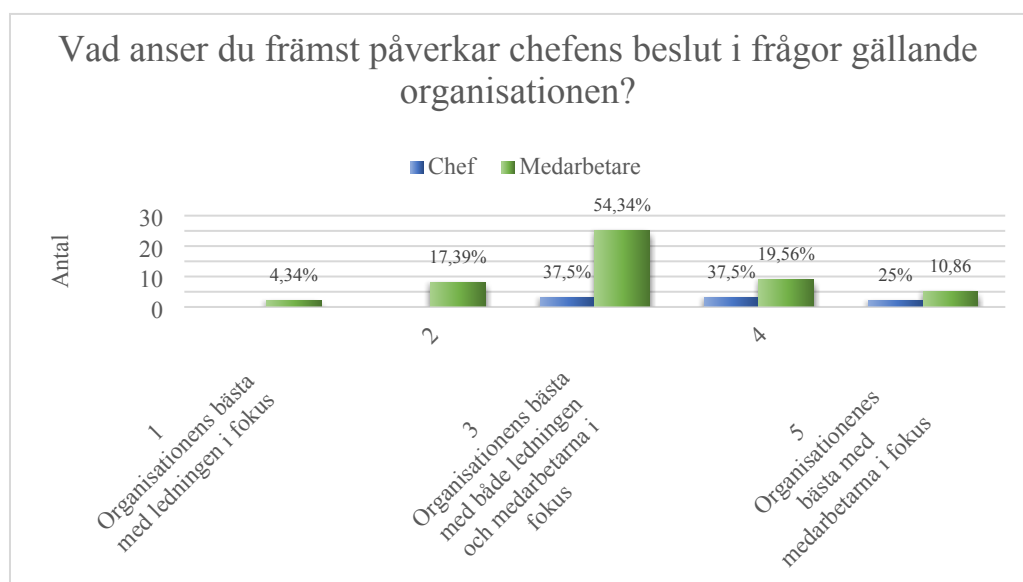


Diagram 9. Vad anser du främst påverkar chefens beslut i frågor gällande organisationen?

Respondenterna fick frågan vad de anser påverkar chefens beslut i frågor gällande organisationen, här fick de svara mellan 1–5 där ”1” står för organisationens bästa med ledningen i fokus och ”5” står för organisationens bäste med medarbetarna i fokus. Mittenvärdet



”3” står sålunda för organisationens bästa med både ledningen och medarbetarna i fokus. Cheferna svarade främst ”3” och ”4” med 37,5 procent på vardera. Medan majoriteten, 54,34 procent, av medarbetarna svarade ”3”. Medarbetarna svarade sålunda att ledningen och medarbetarna är lika viktiga när det kommer till beslutsfattande inom organisationen. Därefter svarade medarbetarna ”4” tätt följt av ”2”. Det finns sålunda ingen entydig bild över hur medarbetarna upplever detta då svaren skiljer sig relativt mycket åt. Det var dock något fler svar som lutade mer åt *medarbetarna i fokus* än det var som lutade mot *med ledningen i fokus*. Det var sålunda 30,42 procent som svarade ”4” eller ”5” medan det var 21,73 procent som svarade ”1” eller ”2”. Medan chefernas svar indikerar mer åt att de två faktorerna är lika viktiga samt att medarbetarna är av större vikt vid beslutsfattande.

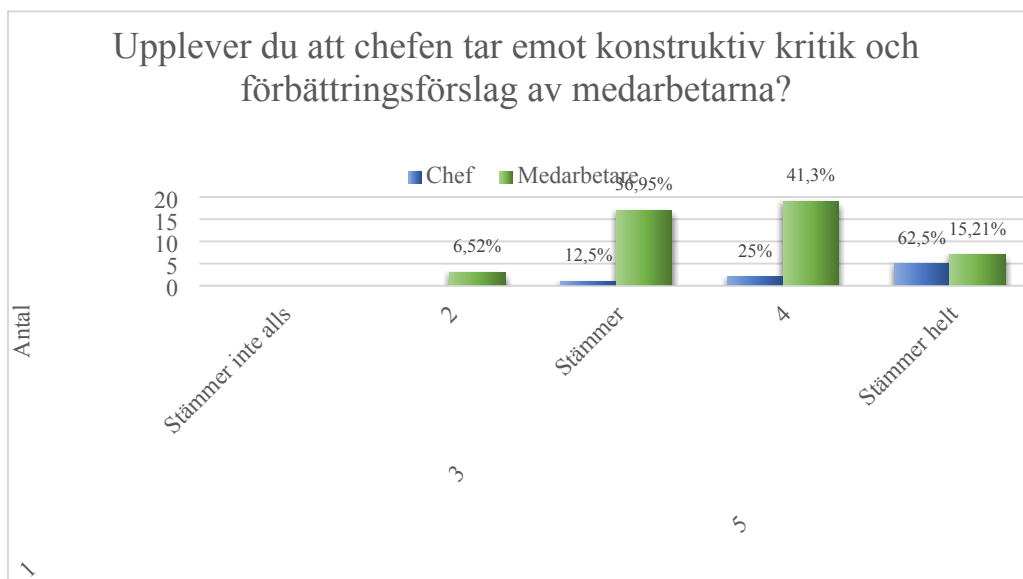


Diagram 10. Upplever du att chefen tar emot konstruktiv kritik och förbättringsförslag av medarbetarna?

När det kommer till frågan hur väl ledare tar emot konstruktiv kritik samt hur de tar emot förbättringsförslag av medarbetarna svarade medarbetarna främst ”4” följt av ”3”, med hela 78,25 procent. Efter det var det 15,21 procent som svara ”5” och enbart 6,52 procent som svarade ”2”. Medarbetarna upplever sålunda att det stämmer samt att det stämmer ganska så bra att cheferna tar emot kritik. Cheferna svarade däremot främst på alternativ ”5”, med hela 62,5 procent. Cheferna angav även alternativ ”3” och ”4”. Cheferna upplever sålunda att det till stor del stämmer helt.

Sedermera blev respondenterna tillfrågade hur kritik och förbättringsförslag togs emot av ledaren - ”Hur tar ledaren emot kritik och förbättringsförslag och hur använder de sig av

*kritiken för att utveckla organisationen?”. Av de respondenter som svarade var det flertals som ansåg att chefen tog konstruktiv kritik på ett bra sätt - ”De är väldigt öppen inför åsikter. På min enhet känner jag mig hörd. Har haft en del diskussioner kring hur man kan utveckla delar av verksamheten och då känner jag att de är öppna...” (Respondent M13). ytterligare en respondent svarade ”De lyssnar men kanske inte alltid agerar. Tror att detta beror på att beslut tas högre upp. Det händer dock att saker har förändrats pga att det blivit uppmärksammat genom medarbetarna.” (Respondent 41). Många av medarbetarna indikerar att de blir hörda av sina chefer och att en viss del förändringar uppstår – men det finns också respondenter som har andra åsikter - ”Det känns som att de bara lyssnar men gör inget åt det.” (Respondent 23). En annan svarade ”Det är inte alltid som chefen ”har tid” med att lyssna på oss och därmed förändras aldrig något.” (Respondent M40)*

”Jag som chef försöker alltid lyssna men ibland finns inte tiden till. Jag lyssnar på deras tankar och försöker att implementera det som går i verksamheten. De ska alltid känna att de har makten att bidra till förbättring och att de är kärnan i verksamheten. Så länge de för en konstruktiv kritik lyssnar jag.” (Respondent C5).

Precis som många medarbetare svarat så anser även cheferna till stor del att de lyssnar och försöker ta medarbetarnas synpunkter i beaktning.

#### 5.4 Sammanfattning och främjandet av etiskt ledarskap

Ovanstående tre begrepp som analysen baseras på utgör etiskt ledarskap - egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande. Studiens empiri visar på att både chefer och medarbetare upplever att cheferna innehar etiska egenskaper. När det kommer till kommunikation upplevs det finnas en större avvikelse i medarbetarna respektive chefernas svar. Då medarbetarnas svar är något mer spridda mellan alternativen, medarbetarna upplever inte att det stämmer i lika stor omfattning som cheferna gör. Medarbetarna upplever att cheferna är relativt lyhörda och att de lyssnar på medarbetarna. Trots detta finns det flera som instämmer att det inte alltid agerar utefter medarbetarna synpunkter vilket kan bero på yttre påtryckningar. Cheferna upplever relativt lika åsikter kring makt och inflytande. Respondenterna upplever att det finns ett ökat engagemang ju mer medarbetarna kan påverka.

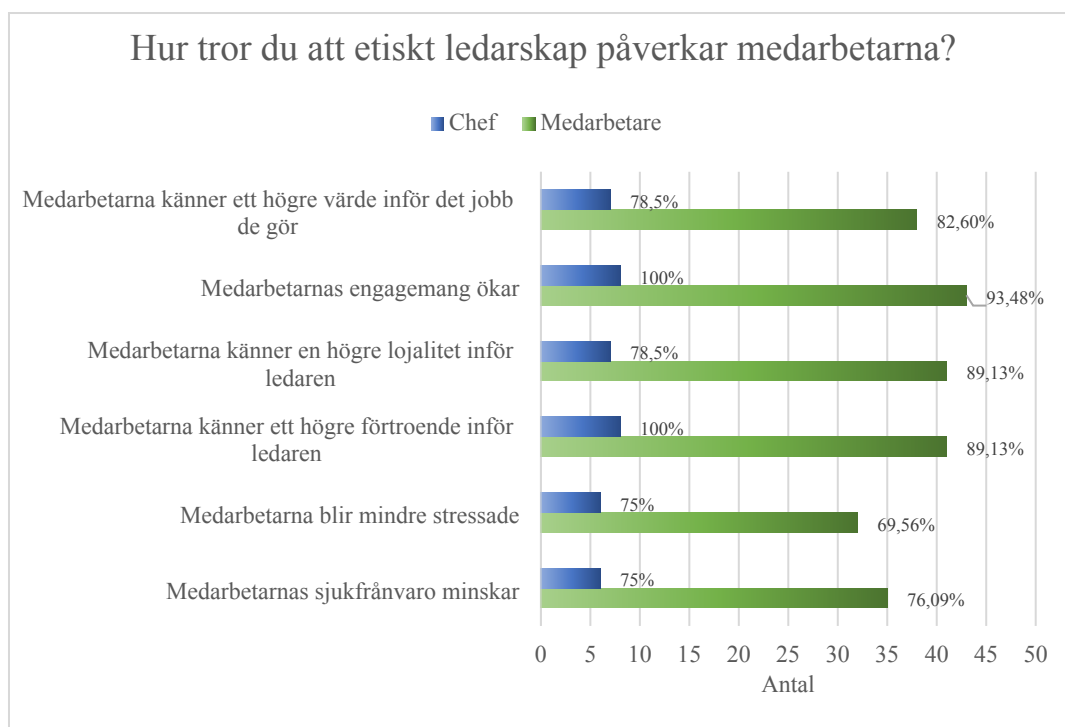


Diagram 11. Hur tror du att etiskt ledarskap påverkar medarbetarna?

Respondenterna fick slutligen svara på hur de tror att etiskt ledarskap kan inverka i olika påståenden. Av dessa påståenden så var det flest antal, 93,48 procent, av medarbetarna som ansåg att alternativet ”*Medarbetarnas engagemang ökar*” påverkades mest av etiskt ledarskap. Därefter ansåg mellan 80-90 procent att ”*Medarbetarna känner ett högre värde inför det jobb de gör*”, ”*Medarbetarna känner en högre lojalitet inför chefen*” samt ”*Medarbetarna känner ett högre förtroende inför chefen*” påverkades av etiskt ledarskap. De påståenden som medarbetarna ansåg minst påverkades är ”*Medarbetarna blir mindre stressade*” och ”*Medarbetarnas sjukfrånvaro minskar*”. Chefernas svar var relativt likt medarbetarnas. De ansåg i störst utsträckning att ”*Medarbetarnas engagemang ökar*” samt ”*Medarbetaren känner ett högre förtroende inför ledaren*”, då det var 8 av 8 chefer som angav dessa alternativ. Precis som medarbetarna är ”*Medarbetarna blir mindre stressade*” och ”*Medarbetarnas sjukfrånvaro minskar*” de påståenden som minst antal angav.

## 6. Analys

---

I detta avsnitt framförs studiens resultat kopplat till de teorier som tidigare framförts. Avsnittet är uppdelat efter de tre begrepp som studien följer vilka är egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande.

---

### 6.1 Egenskaper

Att vara en etisk ledare handlar i mångt och mycket om vilka egenskaper personen besitter (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Egenskaper som symboliserar ett etiskt ledarskap är bland annat trovärdighet, ärlighet, förtroendegivande samt förmågan att agera föredömligt (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Fyra viktiga egenskaper har identifierats i tidigare forskning och har använts i denna studie. Dessa fyra egenskaper är ärlig, pålitlig, altruistisk/osjälvisk samt rättvis. Den empiriska studien indikerar att cheferna upplever att de till stor del besitter dessa egenskaper. Ärlig och pålitlig är de två egenskaper som cheferna ansåg stämde mest in på sig själva medan det var något mindre instämmande på de andra två egenskaperna. Medarbetarnas svar indikerade ett likartat resultat – cheferna besitter en relativt hög grad av samtliga egenskaper.

Att ledare erhåller dessa etiska egenskaper kan i enlighet med Nässén och Rambaree (2021) skapa en bättre arbetsmiljö för såväl chefen som medarbetarna. En ledare som håller sig till etiska egenskaper främjar hopp och självförtroende hos medarbetarna (Nässén och Rambaree (2021). En viktig egenskap i enlighet med Northouse (2019) är ledarens förmåga att vara lyhörd och tillgodose medarbetarnas behov och det är viktigt att få medarbetarna att känna sig uppskattade och viktiga. I studien har det undersökts huruvida medarbetarna känner att deras behov blir bemötta eller ej. Studiens resultat indikerar att majoriteten av medarbetarna ansåg att deras behov blir uppmärksammade i en ganska hög grad. Detta svar kan även utläsas av de responderande cheferna. Att ledaren inom en organisation är uppmärksam på medarbetarnas behov är som sagt av stor vikt, Northouse (2019) framför att detta kan leda till att medarbetarna känner en högre självkänsla samt ett ökat värde inför det arbete de genomför. Detta framkom även i studien då flertalet respondenter påpekade att chefernas lyhördhet gentemot medarbetarnas behov leder till ett ökat engagemang och ökad glädje inom arbetet. *”...Hur jag tror att det påverkar är främst att vi då känner ett högre värde inför vårt arbete och vill bidra mer.”* (Respondent M40). *”...Känner medarbetarna sig uppmärksammade och*

*förstådda så leder detta enbart till positiva följder.”* (Respondent M21). Trots att cheferna i den studerade kommunen upplevs vara lyhörda gentemot medarbetarnas behov framkom det i studien att trots detta så kan det ibland vara svårt att tillgodose dessa behov. Vilket kan ha att göra med att ledarskap inom äldreomsorgen är ett komplext uppdrag som Socialstyrelsen (2022) beskriver vara ett uppdrag med flera utmaningar däribland att de har flera ansvarsområden som kräver uppmärksamhet. *”Man kan vara uppmärksammad men fortfarande inte ha möjlighet att tillgodose behovet”* (Respondent C4).

I enlighet med Downe, Cowell och Morgan (2016) är det viktigt för en ledare att agera som ett föredöme gentemot sina medarbetare. En etisk ledare ska vara trovärdig och konsekvent i vad de säger och vad de gör (Akker et al., 2009). Akker et al. (2009) menar att en etisk ledare ska *”walk the talk and talk the walk”* - vilket med andra ord innebär att en ledare ska agera etiskt både när det kommer till deras kommunikation samt kopplat till deras agerande. För att framstå som en moralisk person bör sålunda en ledare agera på ett etiskt sätt (Downe, Cowell & Morgan, 2016). En ledare har möjlighet att influera andra - genom att då agera etiskt kan ledaren sålunda influera medarbetarna att även de agera etiskt (Downe, Cowell & Morgan, 2016). Ett gott föredöme hos ledaren kan sålunda påverka medarbetarna positivt (Yukl & Gardner, 2020). I empirin går det att utläsa att mer än hälften av medarbetarna ansåg att det stämde ganska så bra att deras chefer agerade föredömligt. Studien indikerar sålunda på att cheferna till stor agerar utefter det de själva förespråkar och att de sålunda *”walk the talk”*. Chefernas svar indikerar samma resultat att de agerar som förebilder för medarbetarna. Såväl medarbetarna som cheferna framförde att chefernas föredöme har en positiv inverkan för medarbetarna och verksamheten. Vilket går att koppla till Downe, Cowell och Morgans (2016) teorier kring att en ledares föredöme på flera sätt kan upplevas främjande för medarbetarna. Downe, Cowell och Morgans (2016) menar att en ledare som agerar som en förebild för medarbetarna kan främja medarbetarnas självkänsla och engagemang - vilket ökar verksamhetens effektivitet. *”Ledarens föredöme påverkar oss i mångt och mycket. Vi agerar som ledaren gör och inte som ledaren säger. Därför är det viktigt att ledaren agerar exemplariskt.”* (Respondent M26).

## 6.2 Kommunikation

För att skapa och främja en etisk arbetsplats är kommunikation en viktig byggsten (Hassan, Pandey & Pandey, 2021). För att vägleda medarbetare är det sålunda viktigt att cheferna har en tydlig kommunikation (Yukl & Gardner, 2020). Ledare ska genom en tydlig kommunikation vägleda medarbetare när det kommer till etiska riktlinjer och hur de ska applicera etiska

riktlinjer i praktiken (Akker et al., 2009). Studien indikerar på att cheferna är relativt tydliga i sin kommunikation men att det finns möjlighet att vara ännu tydligare. Medarbetarnas svar indikerar på att det stämmer att de får ta del av tillräckligt och relevant information - trots att majoriteten angav att det stämde och att det var många som ansåg att det även stämde bra och att de fick ta del av mycket information var det ett få antal respondenter som ansåg att de inte stämde helt. Därav går det att fördjupa kommunikationen ännu mer. Chefernas svar indikerade däremot att kommunikationen var starkare.

Det är även av stor vikt att chefer är öppna i sin kommunikation och framför såväl positiva som negativa aspekter av organisationen då detta bidrar till ett ökat förtroende hos medarbetarna (Northouse, 2019). Svaren från studien tyder på att det stämmer att det kommuniceras såväl positiva som negativa aspekter, både chefer och medarbetare svarade att detta stämde. Det var däremot få som svarade att det stämde helt vilket tyder på att det finns aspekter av organisationen som det inte kommuniceras kring. Genom att som ledare inte tala om negativa händelser inom verksamheten kan detta i enlighet med Akker et al. (2009) minska chanserna till att medarbetarna själva känner sig bekväma i att leverera dåliga nyheter. Det kan även leda till ett minskat förtroende hos medarbetarna (Northouse, 2019). Därför är det viktigt att vara ännu mer öppen i sin kommunikation för att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig mer bekväma. Som chef och ledare är det därför rekommenderat att framhäva oetiska händelser för att kunna få medarbetarna att bli mer uppmärksammade och för att öka förståelsen kring vikten av att agera etiskt. Studiens resultat indikerar att cheferna anser att det stämmer helt att de även tar upp och framhäver oetiska händelser med medarbetarna. Även medarbetarna anser att detta stämmer då resultatet indikerar att det stämmer bra. Däremot var chefernas svar något mer positivt inriktade till huruvida det stämde eller ej. Studiens svar belyser sålunda att det stämmer att detta tas upp inom verksamheten vilket enligt Yukl och Gardner (2020) kan öka möjligheten till att skapa en god arbetsmiljö.

Chefer har även en viktig roll i att de ska vägleda medarbetarna i hur de ska agera etiskt i verksamheten detta genomförs genom en fördjupad kommunikation (Hassan, Pandey & Pandey, 2021). Det är därmed viktigt att chefer förmedlar etiska riktlinjer och praxis till medarbetarna (Yukl & Gardner, 2020). Studiens svar skiljer sig här en del. Flertalet beskriver att det är en stor del av arbetet att förmedla etiska riktlinjer och att det är en grundbult i hela verksamheten samt att cheferna uppmuntrar medarbetarna till att agera etiskt. Medan en del svar tyder på att det inte kommuniceras ut tillräckligt med information vilket innebär att det

finns möjlighet till att fördjupa denna information. I studien framkom det att kommunikation kring etiska riktlinjer sker såväl enskilt som i grupp och att det sker främst under arbetsplatsträff (APT) möten. Studien ger även en indikation på att cheferna inom äldreomsorgen anser att det talas tillräckligt kring etiska riktlinjer medan medarbetarna upplever att det bör utvecklas. Medarbetarnas svar indikerar alltså att det finns brister i kommunikationen gällande etiska riktlinjer. För att främja etiskt beteende hos de anställda är det även viktigt att cheferna tar upp såväl bra som dåligt aspekter av etiskt beteende inom verksamheten. Akker et al. (2009) framför att för att medarbetare ska veta vad som är moraliskt försvarbart är det av stor vikt att cheferna berömmar och straffar etiskt respektive oetiskt beteende. Studien indikerar på att cheferna anser att detta stämmer bra medan medarbetarna svar inte är lika instämmande. Majoriteten angav dock att det stämmer att etiskt respektive oetiskt beteende beröms/bestrafas, studiens resultat indikerar dock att det finns medarbetare som inte upplever att detta stämmer. Vilket kan göra det svårare för medarbetarna att agera moraliskt inom verksamheten. Då Akker et al. (2009) framhäver att genom att kommunicera ut när det sker bra och dåliga agerande för medarbetarna inom verksamheten så sätts standarden för vilket beteende som uppskattas respektive föraktas inom verksamhetens väggar.

### 6.3 Makt och inflytande

För att en chef ska betraktas som en etisk ledare så behöver ledaren i enlighet med Northouse (2019) respektera sina medarbetare samt låta de känna sig medbestämmande inom de beslut som tas inom verksamheten. Studiens resultat indikerar på att det finns en viss grad av medbestämmande hos medarbetarna. Både chefer och medarbetare svarade att medarbetare till viss del hade möjlighet att påverka beslut. Anledningen till att medarbetarna inte har full kapacitet att påverka beslut kan bero på att de enbart innehar indirekt makt och sålunda ingen direkt makt (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). Med indirekt makt har de möjlighet att påverka genom att föra fram åsikter som sedan en person som besitter en maktposition, såsom chef, för vidare inom organisationen. I offentliga verksamheter besitter inte enhetscheferna självbestämmande rätt vilket kan påverka medarbetarnas medbestämmande då det är flera maktdimensioner inom den offentliga sektorn som påverkar beslutsfattande (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). Detta framkom även i studien att trots att de finns en möjlighet att påverka så påverkas möjligheten ändå av att det finns ett högre beslutsorgan i offentliga verksamheter - *"Vi kan ju påverka småsaker inom verksamheten men det mesta bestäms antagligen på högre nivå..."* (Respondent M17). Detta yttrades även från chefernas sida - *"Jag önskar att medarbetarna ska bli mer delaktiga än de är idag. I dagsläget*

*kommer många bollar uppifrån vilket jag hoppas ska ändras sig.*” (Respondent C3). Yukl och Gardner (2020) menar att det är viktigt att behandla konstruktiv kritik och förbättringsförslag från medarbetare på ett bra sätt för att öka känslan av medbestämmande. Studien indikerar att kritik tas emot på ett relativt bra sett. Det finns ingen större skillnad mellan chefernas och medarbetarnas svar, även om cheferna svar var något mer instämmande till att det stämmer helt. Northouse (2019) framför att medarbetarna får en ökad självkänsla samt ett ökat engagemang om de känner sig mer delaktiga inom organisation. Vilket går att koppla till de svar som framgick i denna studiens resultat då flera av respondenterna svarade att ett högre grad av medbestämmande samt en högre grad av möjlighet till påverkan inom organisation leder till ett ökat engagemang. *”Ökad delaktighet leder till ökat engagemang. tror det finns en positiv påverkan.”* (Respondent C1).

En etisk ledare ska även använda den makt de har för att fatta beslut som tjänar verksamheten (Yukl & Gardner, 2020). En etisk ledare ska sålunda alltid ha organisationen och de anställda i åtanke vid beslutsfattande (Yukl & Gardner, 2020) och utgå från en altruistisk approach (Northouse, 2019). Studien indikerar på att beslut fattas med både ledningen och medarbetarna i fokus. Chefernas svar indikerar ett mer altruistiskt synsätt där medarbetarna är mer i fokus medan medarbetarnas svar är mer skilda. Det finns sålunda inget entydigt svar kring hur medarbetarna ser på denna fråga då det finns en relativ avvikelse i svaren. Att majoriteten av svaren hamnar i mittenfältet kan bero på att cheferna har många faktorer att ta i beaktning vid beslutsfattande då de inte är självbestämmande (Tripathi & Dixon, 2008). En ledare inom offentliga verksamheter är sålunda inte enhetligt ansvarig för beslutsfattande utan mycket styrs ovan då det finns flera maktdimensioner att ta i beaktning (Tripathi & Dixon, 2008; Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014).

#### 6.4 Sammanfattning och främjande av etiskt ledarskap

Etiskt ledarskap går således att konceptualisera ner genom tre teman: egenskaper, kommunikation och makt och inflytande. Studien visar att cheferna inom äldreomsorgen i den studerade kommunen besitter flera av de etiska egenskaperna som är viktiga i enlighet med teorin (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Kommunikation är en bidragande roll till att vara etisk och det är viktigt att det finns en öppen kommunikation då detta kan leda till att medarbetarna själva har en större förståelse för vad som är etiskt respektive oetiskt (Yukl & Gardner, 2020). Här går det att se att det finns en skillnad i cheferna och medarbetarnas syn på kommunikation. Det går sålunda att konstatera att det finns möjligheter att utveckla



kommunikationen inom verksamheterna. För att vara en etisk ledare är det även viktigt att ha ett altruistiskt synsätt på makt och inflytande - vilket alltså innebär att medarbetarna ska kunna påverka (Northouse, 2019). Studiens resultat indikerar att det finns en viss möjlighet att påverka men att det begränsas på grund av enhetscheferna icke självbestämmanderätt samt på grund av flera utmaningar som chefer behöver hantera.

Ett etiskt ledarskap främjar medarbetarna då det skapar en tryggare arbetsplats. Medarbetarna känner ett högre förtroende och en högre lojalitet gentemot chefen (Bello, 2012). Detta gick även att se i studiens resultat då det fanns en hög evidens att detta stämde i enlighet med respondenternas svar. Medarbetarna får även ett ökat engagemang och känner ett ökat värde inför det arbete de gör i de fall chefen utgår från ett etiskt ledarskap. Studien implicerar att det finns en indikation att medarbetarna känner av ett ökat engagemang om cheferna agerar etiskt, både medarbetare och chefer angav att de ansåg att det fanns ett samband mellan etiskt ledarskap och ökat engagemang. Det var dock något färre respondenter hos både medarbetare och chefer som ansåg att det fanns ett samband mellan medarbetarnas känsla av ökat värde inför det arbete de tillför och etiskt ledarskap. Det finns även tidigare forskning som stödjer att det finns ett samband mellan en ökad närvaro hos medarbetarna och etiskt ledarskap (Hassan, Wright & Yukl, 2014). Det var en relativt hög andel respondenter som upplevde att det fanns en koppling mellan dessa faktorer dock var det en del som inte såg någon koppling vilket går att koppla till Hassan, Wright och Yukls (2014) teori kring att det kan vara svårt att se en korrelation mellan dessa två faktorer då det finns mycket som inverkar i en medarbetares frånvaro.

Sammanfattningsvis går det att se att det finns en relativt överensstämmande bild över hur cheferna respektive medarbetarna upplever chefernas etiska ledarskap. Cheferna har dock på vissa frågor angivit en något mer positiv bild vilket kan bero på flera olika faktorer. En anledning kan vara att medarbetarna har lättare att bedöma chefernas agerande då de kan se hur det faktiskt fungerar medan cheferna inte lika lätt kan se och tolka de brister de själva besitter i sitt ledarskap. Därav bör medarbetarna svar vara mer sanningsenliga då de har mer avstånd till att reflektera kring chefernas ledarskap. Vilket ändå tyder på att cheferna innehar ett relativt starkt etiskt ledarskap även om det finns vissa brister som går att förbättra.

## 7. Slutsatser

---

I studiens sista avsnitt kommer studiens syfte och frågeställning att besvaras genom att återkoppla till tidigare diskussion.

---

Socialstyrelsens (2022) lägesrapport *Vård och omsorg för äldre* går det att utläsa att det finns flera utmaningar för enhetschefer inom äldreomsorgen när det kommer till att utöva ett etiskt ledarskap. Därför har kommuner satsat på att försöka stärka detta genom att ge enhetschefer det stöd de behöver för att kunna genomföra sitt ledarskap gentemot medarbetarna på ett sätt som ingiver förtroende (Socialstyrelsen, 2022). Syftet med studien är dels att ta reda på hur väl chefer och medarbetare upplever att chefer inom äldreomsorgen utgår ifrån ett etiskt ledarskap. För att besvara studiens första fråga - *upplever chefer respektive medarbetare att chefer utgår från ett etiskt ledarskap inom äldreomsorgen i den valda kommunen* - har studien tagit avstamp i tre begrepp som tidigare studier har använt sig av för att mäta etiskt ledarskap. Dessa tre begrepp är egenskaper, kommunikation samt makt och inflytande. Tidigare studier framför att det inte finns någon entydig definition på vad som utgör en etisk ledare däremot finns det en vedertagen definition framtagen av Brown, Treviño & Harrison (2005). Etiskt ledarskap innebär, i enlighet med denna definition, kortfattat att en ledare som påvisar ett normativt lämpligt beteende genom personliga handlingar och relationer utgår från etiskt ledarskap. Etiskt ledarskap innebär även att påverka sina medarbetare till att agera etiskt. Studiens resultat och analys indikerar att det till stor del tas etiskt ansvar av cheferna inom äldreomsorgen i den studerade kommunen och att det i ett relativt stort omfång appliceras ett etiskt ledarskap.

Det finns däremot vissa begränsningar som påverkar chefernas möjlighet till ett mer etiskt ledarskap till exempel att cheferna har brist på tid vilket i vissa fall kan leda till att chefernas etiska ledarskap blir lidande. Mycket styrs också ovanifrån då cheferna inom den offentliga verksamheten inte är självbestämmande vilket har en stor påverkan. Studien indikerar att det finns flera likheter mellan hur cheferna upplever att de utgår från ett etiskt ledarskap och hur medarbetarna upplever chefernas etiska ledarskap. Skillnaden är främst att cheferna är något mer instämmande till att det sker fullkomligt medan medarbetarna i mångt och mycket inte instämmer i samma omfång. En av cheferna som deltog i studien yttrade en önskan om att medarbetarna skulle bli mer delaktiga i beslut men att detta påverkas av att många beslut kommer uppifrån. Därav är det inte upp till enhetscheferna att öka enhetschefernas etiska

ledarskap utan kommunerna behöver tillåta ett mer etiskt ledarskap genom att främja möjligheten för detta.

Syftet med studien är även att utröna hur chefer respektive medarbetare upplever att etiskt ledarskap främjar verksamheten. Tidigare forskning menar på att det finns flera positiva aspekter som gynnas av ett etiskt ledarskap, detta var även något som framhövdes i denna studie. För att svara på studiens andra fråga - *hur upplever chefer respektive medarbetare att etiskt ledarskap främjar verksamheten* - så anser både chefer och medarbetare att ett etiskt ledarskap medför ett ökat engagemang hos medarbetarna samt att medarbetarna känner ett högre värde inför det arbete de genomför. Genom att till exempel låta medarbetarna vara mer medbestämmande inom verksamheten samt låta de få fram åsikter som sedermera kan användas för att utveckla verksamheten så skapas ett högre engagemang. Därför är det viktigt att som chef och ledare att låta medarbetarna få vara delaktiga i processer och visa att även de får möjlighet att påverka. Detta leder även till att medarbetarna känner sig mer uppskattade och delaktiga. Ett etiskt ledarskap främjar även en tryggare och mer stämningsfull arbetsmiljö då till exempel en öppen kommunikation bidrar till att medarbetarna vågar agera ifall det sker något oetiskt inom verksamheten.

Tidigare studier har även pekat på att medarbetarnas sjukfrånvaro och nivå av stress minskar om det finns ett etiskt ledarskap inom verksamheten. Studien implicerar även att det finns en koppling mellan detta. Sammanfattningsvis finns det flera fördelar som främjar verksamheten att dra av att utgå ifrån ett etiskt ledarskap. Den främsta fördelen att dra upplevs i enlighet med studien vara att det ökar medarbetarnas engagemang vilket i sin tur kan främja verksamheten i mångt och mycket. Därav finns det en stor aktualitet att använda sig av etiskt ledarskap inom såväl äldreomsorgen som andra verksamheter inom den offentliga sektorn.

## 8. Referenser

Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. (2009) Ethical Leadership and Trust: it's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*. 5(2).

Bello, s. (2012) Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3(11).

Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97(2), SS. 117-134.

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber. Uppl. 3.

Case, P. & Śliwa, M. (2020) Leadership learning, power and practice in Laos: A leadership-as-practice perspective. *Management Learning*. 51(5), SS. 537-558.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräss, C. & Haglund, L. (2016) *Marknadsundersökning*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 4.

Christensen, S., Daugaard Jensen, P. E. & Lindkvist, L. (2014) *Makt, beslut, ledarskap: Märkbar och obemärkt makt*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 2:2.

Connock, S. & Johns, T. (1997) *Etiskt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Downe, J., Cowell, R. & Morgan, K. (2016). What determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership?. *Public Administration Review*. 76(6), SS. 898-909.

Eliasson, A. (2022). *Kvantitativ Med Från Början*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 5.

Hassan, S., Pandey, S. & Pandey, S. (2021) Should Managers Provide General or Specific Ethical Guidelines to Employees: Insights from a Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*. 172(3), SS. 563-580.

Hassan, S., Wright, B. & Yukl, G. (2014) Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*. 74(3), SS. 333-343.

Hogan, R. & Kaiser, R. (2005) What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*. 9(2), SS 169-180.

Karlsson, D. (2020) *Enkäter*. I Löfström, C. A. & Rombach, B. (2020) *Andra hjälpen, allt du behöver veta för att skriva uppsats*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 1:2.

Kommun A. (2020) Styrdokument: plan för äldreomsorgen.

Lawton, A., Rayner, J. & Lasthuizen, K. (2013) *Ethics and management in the public sector*. London: Routledge.

Lundegårdhs, A. (2019) "Etisk kompetens är en chefsmerit". Dagens Samhälle. <https://www.dagensamhalle.se/chef-och-arbetsgivare/ledarskap/etisk-kompetens-ar-en-chefsmerit/> [hämtad: 28-04-2023]

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

Mostafa, A. & Abed El-Motalib, E. (2020) Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of public personnel administration*. 40(1), SS. 112–131.

Mossboda, B., Peterson, M., Rönnholm, I. & Ardbo, C. (2005). *Att vara chef och ledare. Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlid: M gruppen. Uppl. 4.

Northouse, P. G. (2019) *Leadership: theory and practice*. Sage publication. Uppl. 8.

Ngubane, M. (2021) An investigation into ethical leadership in municipalities: the south african perspective. *Journal of public administration*. 3(1), SS. 01-10.

Nilsson, E., Norén Winsell, E. & Djärv, S. (1999). *Administration och arbetsledning I vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Nässén, N. & Rambaree, K. (2021). *Greta Thunberg and the Generation of Moral Authority: A Systematic Literature Review on the Characteristics of Thunberg`s Leadership*. Sustainability (Basel, Switzerland). 13(20)

Rosell, L. & Lundén, B. (1998) *Ledarskap: Praktisk handbok för företagare och chefer*. Uddevalla: Media Print.

Shakeel, F., Kruyen, P.M. & Thiel, S. (2020) Ethical Leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects, *International journal of public leadership*. 16(1), SS. 88–108.

Socialstyrelsen. (2022) Vård och omsorg för äldre. Lägesrapport 2022. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2022-3-7791.pdf> [hämtad: 20-05-2023]

Sverke, M. (2004) *Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar*. I Gustavsson, B (Red.). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 3:9, SS 21-44.

Syahrani, M., Hernawaty., H. & Winarno, A. (2022) The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of leadership in organizations*. 4(3), SS. 41-60.

Thaler, J. & Helmig, B. (2016) Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees` Attitudes and Behaviours? An experimental analysis. *Public Management Review*. 18(9), SS. 1365-1399.

Tripathi, S. & Dixon, J. (2008) Leadership in a Paradoxical Public-sector environment: The Challenges of Ambiguity. *The International Journal of Leadership in Public Services*. 4(3), SS. 4-14.

Trost, J. & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 5.

Ugaddan, R. & Min Park, S. (2017) Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *The International Journal of Public Sector Management*. 30(3), SS. 270-285.

Vidman, Å. & Strömberg, A. (2021) Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how. *Leadership in health services*. 34(1), SS. 1-15.

Weinberg, H. (2014) Ethical Leadership in Public Service: A Solid Foundation for Good Government. *Public Administration Review*. 74(3), SS. 344-345.

Yukl, G. & Gardner, W. (2020) *Leadership in Organizations*. Global Edition. Uppl. 9. Global ed.