



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

Inlyssnande, tillit och feedback

- En kvalitativ studie om hur chefer och medarbetare på ett äldreboende ser på ledarskap och medarbetarskap

Socionomprogrammet

VT 2013

C-uppsats

Författare: Anna Gustafsson, Maria Claeson

Handledare: Monica Andersson Bäck

Abstract

Denna uppsats är en kvalitativ studie om hur chefer, medarbetare och samordnare ser på ledarskap och medarbetarskap. Syftet är att undersöka chefers, medarbetares och samordnares syn på ledarskap och medarbetarskap på ett äldreboende samt att ge en förståelse för hur ledarskap kan se ut i praktiken. Studien svarar på tre frågeställningar vilka är: *Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på ledarskap? Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på medarbetarskap? Påverkas ledarskapet av yttre omständigheter och i så fall på vilket sätt?* Frågeställningarna besvarades genom att vi genomförde individuella semistrukturerade intervjuer. Vi analyserade empirin utifrån begreppen ledarskap och medarbetarskap samt olika perspektiv på dem. Resultatet visar på att intervjupersonernas syn på ledarskap är att en bra ledare ska vara delaktig och lita på sina medarbetare och att medarbetare ska vara ansvarstagande och ta egna initiativ. Det visar också på att relationen mellan chefer och medarbetare anses ha stor betydelse för ledarskapet och medarbetarskapet. Utifrån vårt resultat har vi kommit fram till att ledarskap inte bör generaliseras eftersom det är något som varierar utifrån kontext, situation och förutsättningar.

Nyckelord

Ledarskap, Medarbetarskap, Äldreomsorg.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2. Problemformulering.....	1
1.3. Syfte.....	1
1.4. Frågeställningar	1
1.5. Avgränsningar	2
1.6. Centrala begrepp.....	2
1.6.1. Ledarskap och ledare	2
1.6.2. Medarbetarskap och medarbetare	2
1.6.3. Chefskap och chef.....	2
1.6.4. Samordnare	3
2. Tidigare forskning	3
2.1. Bakgrund kring ledarskap.....	3
2.2. Diskussion kring ledarskap.....	3
2.3. Äldreomsorgen	5
2.4. Framväxten av medarbetarskap	7
2.5. Internationell forskning	8
3. Teoretiska perspektiv och begrepp.....	8
3.1. Ledarskap.....	8
3.1.1. Uppgiftsorienterat ledarskap	9
3.1.2. Transformativt ledarskap	9
3.1.3. Problemorienterat ledarskap	9
3.1.4. Demokratiskt ledarskap.....	9
3.1.5. Auktoritärt ledarskap.....	9
3.1.6. Situationsanpassat ledarskap.....	10
3.2. Medarbetarskap	10

3.2.1. Traditionellt medarbetarskap	10
3.2.2. Organisationsorienterat medarbetarskap.....	10
3.2.3. Grupporienterat medarbetarskap.....	10
4. Metod	10
4.1. Insamling av litteratur.....	11
4.2. Genomförande av intervjuer.....	11
4.3. Genomförande av analys	11
4.4. Ansvarsfördelning	11
4.5. Förförståelse	12
4.6. Reflektioner över metod	12
4.6.1. Urval	12
4.6.2. Resultat och analys	13
4.6.3. Etiska överväganden	13
5. Resultat och analys.....	14
5.1. Ledarskap.....	14
5.1.1 Formell och informell ledare.....	14
5.1.2. Bra ledarskap	15
5.1.3. Yttre faktorer.....	18
5.1.4. Jämförande med tidigare forskning.....	21
5.2. Medarbetarskap	22
6. Avslutande diskussion.....	24
6.1. Sammanfattning	24
6.2. Diskussion	24
6.3. Slutsatser.....	25
6.3.1. Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på ledarskap?.....	25
6.3.2. Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på medarbetarskap?.....	25
6.3.3. Påverkas ledarskapet av yttre faktorer och i så fall på vilket sätt?	25

6.4. Framtida forskning	25
7. Referenser.....	27
8. Bilagor	29
8.1. Bilaga 1. Intervjuguide	29
8.2. Bilaga 2. Samtyckesblankett.....	32

1. Inledning

I vår inledning tar vi upp vår problemformulering, vårt syfte, våra frågeställningar, avgränsningar vi gjort och centrala begrepp.

1.2. Problemformulering

Ledarskap är ett begrepp som har diskuterats under en lång tid och som ständigt är i förändring. Det förekommer kontinuerligt diskussioner om vad ett bra ledarskap är och hur man blir en framgångsrik ledare. Inriktningen på ledarskapet i Sverige har gått från att vara byråkratiskt och regelstyrt till en önskan att involvera fler personal i ledningsuppgifter.

Äldreomsorg inom den offentliga sektorn är även det ett ämne som är omdiskuterat och i ständig förändring. Tullberg (2006) menar att äldreomsorgen är ett av de största och mest uppmärksammade sociala problem som finns i Sverige idag. Hon menar att den bilden som media målar upp är negativ till såväl organisationen, ledningen, de anställda samt verksamhetens innehåll. Mycket av de problemen som finns i offentlig äldreomsorg får ledningen stå till svars för, vilket gör att ledarskapet inom äldreomsorgen ses som problematiskt. Tullberg (2006) skriver att de flesta äldreboenden i Sverige har både somatiska avdelningar och demensavdelningar. Organisationen består ofta av få chefer med stora personalgrupper. Det är vanligt att det är majoritet kvinnor som arbetar på äldreboenden och att det är ett stort åldersspann bland personalen. Personalen kommer ofta från olika kulturella bakgrunder och har olika grader och typer av utbildning (Tullberg 2006). Alla de saker Tullberg (2006) tar upp stämmer överens med äldreboendet vi genomförde våra intervjuer på där det finns både somatiska och demensavdelningar, cheferna har cirka 30 anställda var, det finns cirka 100 vårdtagare, det är majoritet kvinnor som arbetar där och personalen har olika kulturellt ursprung och vårt äldreboende anser vi därmed blir ett ”typiskt” äldreboende.

Arbetet inom äldreomsorgen är fysiskt krävande, lågavlönat och stressigt. Det ställs krav på medarbetare inom äldreomsorgen att vara tillmötesgående och ansvarstagande och de ska tillgodose både vårdtagares, anhörigas och chefers behov (Tullberg 2006). Utvecklingen av ledarskap i Sverige har gjort att synen på medarbetare har gått från att vara traditionell på så sätt att chefer haft ett ensidigt inflytande över hur arbetet sköts till att numera ge medarbetarna allt större utrymme och cheferna ser dem snarare som medskapare av ledarskapet än som ledda medarbetare.

Mycket av dagens forskning och samhällsdebatt handlar om hur ledare kan förbättra sitt ledarskap och lite fokus ligger fortfarande på ledarskap i relation till medarbetare, vilket gör att vi vill undersöka hur chefer och medarbetare inom äldreomsorgen ser på ledarskap och medarbetarskap och hur chefernas ledarskap påverkas av den problematiska bild som finns. Genom att undersöka hur chefer och medarbetare ser på ledarskap och medarbetarskap önskar vi också belysa hur relationen mellan dem ser ut.

1.3. Syfte

Syftet är att undersöka chefers, medarbetares och samordnares syn på ledarskap och medarbetarskap på ett äldreboende samt att ge en förståelse för hur ledarskap kan se ut i praktiken.

1.4. Frågeställningar

- Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på ledarskap?

- Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på medarbetarskap?
- Påverkas ledarskapet av yttre omständigheter och i så fall på vilket sätt?

1.5. Avgränsningar

Ledarskap är ett brett ämne att undersöka och vi var därför tvungna att begränsa oss till att undersöka ledarskap i ett sammanhang. Ledarskap inom äldreomsorgen är något som har diskuterats i media och som ofta får mycket kritik. Vi valde därför att undersöka ledarskap inom äldreomsorgen för att se om den bilden som målas upp av media stämmer. Vi valde sedan att avgränsa oss till ledarskap på ett äldreboende och till enhetschefers ledarskap. Detta eftersom det finns många olika nivåer av chefer på ett äldreboende och det är enhetscheferna som står medarbetarna närmast.

1.6. Centrala begrepp

1.6.1. Ledarskap och ledare

Enligt nationalencyklopedin är ledarskap utövandet av ledningsuppgifter inom en stat, organisation eller företag m.m. (www.ne.se a)

Det finns många olika definitioner av ledarskap. Enligt Tullberg (2006) och Holmberg (2003) skiljer sig forskares åsikter åt om hur man ska beskriva begreppet. Tullberg (2006) och Holmberg (2003) är överens om att ledarskap är något som skapas i relationer och processer. De anser att ledarskap inte finns om det inte upprätthålls av medarbetare/personal (Tullberg 2006, Holmberg 2003). Vi har valt att använda oss av Tullberg och Holmbergs definition av ledarskap eftersom vi tycker att den stämmer överens med vår egen uppfattning och dessutom passar den vårt syfte bäst då vi ska undersöka ledarskap i relation till chefer och medarbetare.

En ledare finns på många arenor i samhället, t.ex. inom politik, arbete och idrott. En ledare behöver inte vara officiell utan kan finnas på många olika nivåer. När vi skriver om ledare menar vi en ledare inom en hierarkisk organisation.

1.6.2. Medarbetarskap och medarbetare

Tengblad (2003) menar att medarbetarskap är hur medarbetare hanterar relationen till sin chef och till sitt arbete. I medarbetarskap ingår ansvarstagande och förmågan till självständigt arbete. För att medarbetarskap ska bli möjligt måste chefer avstå från en del av sin formella makt och ge sina medarbetare mer utrymme (Tengblad 2003).

Med medarbetare menar vi någon som är arbetstagare, någon som jobbar under en chef. I uppsatsen kommer vi även använda begreppet personal och vi menar att personal och medarbetare då betyder samma sak.

1.6.3. Chefskap och chef

En chef är personen med högsta ledande funktion inom en organisation. Chefen är den som har den avgörande beslutsrätten över en verksamhet som utövas av en grupp (www.ne.se b). Tullberg (2006) skriver att chefskap ofta beskrivs som en form av auktoritärt ledarskap. Enligt nationalencyklopedin går det inte att skilja helt mellan ledarskap och chefskap. Ledarskap beskrivs dock som ”att få med sig folk” och chefskap som ”att ha ansvar för att uppgifter löses och att resultat uppnås” (www.ne.se a).

1.6.4. Samordnare

På äldreboendet vi var berättade cheferna att det idag inte finns en befattning inom äldreomsorgen som får heta samordnare utan det heter istället undersköterska med speciellt uppdrag. I vår uppsats kommer vi dock använda ordet samordnare då personalen och cheferna på boendet fortfarande använder begreppet. En samordnare har bland annat hand om korttidsrekrytering och har som uppgift att vara till hjälp för chefen.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel har vi rubrikerna Bakgrund kring ledarskap, Diskussion kring ledarskap, Äldreomsorg, Framväxten av medarbetarskap samt Internationell forskning. Under första rubriken beskriver vi hur synen och förutsättningarna för ledarskap ändrats över tid. Under andra rubriken lyfter vi fram olika syner på hur ett bra ledarskap ska vara. Under tredje rubriken beskriver vi hur just hur ledarskap inom den offentliga äldreomsorgen diskuteras. Under fjärde rubriken beskriver vi hur begreppet medarbetarskap har vuxit fram samt under sista rubriken tar vi upp lite om hur ledarskapet i Storbritannien påverkas av det individualiserade tänket som råder i Storbritannien.

2.1. Bakgrund kring ledarskap

Den svenska ledarskapstraditionen på samhällsnivå har förändrats över tid. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver i sin bok *Ledarskap* den svenska traditionen på så sätt att det genomsyras av ett informellt lagarbete där man arbetar mer ur ett strategiskt perspektiv än ett finansiellt perspektiv. Med ett strategiskt perspektiv eftersträvar man ett samspel mellan organisationens nivåer och man involverar många för att skapa diskussion (ibid.). Detta skiljer sig från ledarskapstraditionen i USA. Den mesta forskningen om ledarskap kommer från USA där myten om vilda västern med en stark enskild ledare regerar. Där framhäver de gärna en stark ledare inom organisationer, till skillnad från till exempel Sverige. Här framkommer det tydligt hur viktigt det är med sammanhang när man diskuterar en organisation, vad som lyfts fram och vad man fokuserar på (Sveningsson & Alvesson 2010). Även Stefan Tengblad (2003) tar upp detta. Han menar att man kan se det som ett skifte mellan ”det gamla” industrisamhället och ett nytt synsätt. Han talar till och med om att det håller på att ske ett paradigmskifte från det gamla synsättet som innebär att allt blir mer flexibelt och globalt (Tengblad 2003).

I Sverige har det skett en decentralisering av ansvaret från regering till kommuner samt privatisering inom äldreomsorg, skola m.m. (Holmberg 2003). Detta har växt fram sedan Äldreformen genomfördes år 1992 vilket innebar att kommunerna tog över ansvar från landstingen gällande bland annat vård och omsorg för de äldre. En till bidragande orsak till decentraliseringen är att Sverige gick med i EU 1995. Efter medlemskapet i EU har ledningsfilosofin i Sverige ändrats till just avreglering, privatisering, kontraktsstyrning och decentralisering. Detta har påverkat synen och förväntningarna på ledarskap eftersom ansvaret har delegerats och därmed uppstår det andra förutsättningar för ledarskap (Holmberg 2003).

2.2. Diskussion kring ledarskap

Synen på ledarskap skiljer sig mellan olika forskare (Ahltorp 2003). Birgitta Ahltorp har skrivit en avhandling om ledarskap ur ett ledningsperspektiv och hon skriver om hur man ska definiera ledarskap idag och hur mycket det diskuteras i ledarskapsforskningen. Ahltorp (2003) skriver att ledarskap i dagens forskning fokuserar på samspelet mellan chefen och

medarbetarna. Ahlthorp (2003) tar också upp att det finns en socialpsykologisk syn på att ledandet mer ses som ett tecken på hur medarbetarna fungerar tillsammans, funkar medarbetarna så fungerar ledarskapet. Ur det perspektivet kopplas ledarskap och relationer ihop, vilket även Lena Martinsson (2006) beskriver nedan.

Martinsson (2006) skriver i sitt kapitel på sidorna 185-190 i boken *Dom – och vi* att hon har intervjuat en personaldirektör i en av hennes tidigare studier. Personaldirektören beskriver relationen mellan ledare och ledda som en mamma-barn relation där mamman (ledaren) bestämmer över barnet (de anställda) men att de hör ihop känslomässigt. Martinsson (2006) beskriver att denna relation kan bli problematisk då den synen upprätthåller en hierarkisk ordning med en överordnad och en underordnad och därmed uppstår klasspositioner. Martinsson (2006) tar upp att ledarskap förr förknippades med manlighet men att det mer och mer kan ses som att en bra ledare bör ha ”kvinnliga” egenskaper, såsom empati och en djupare personlig kontakt med sina anställda.

Även Ahlthorp (2003) försöker reda ut vad som egentligen är ett bra ledarskap. Hon gör det i diskussionen med begreppen chefskap och ledarskap. Hon skriver att chefskap och ledarskap inte längre ses som synonymer. Hon menar att ledarskap kan ses som en del av ett chefskap. Chefskap menar hon innebär att man ska påverka en process så att medarbetarna ska nå arbetsplatsen och organisationens mål, medan ledarskap innebär en mer djupgående kontakt och relation med sina medarbetare. Ahlthorp (2003) menar också att en chef har mål att uppfylla uppifrån, men kan inte uppfylla dessa själv utan behöver medarbetare som arbetar i enlighet med organisationens mål och riktlinjer, det är chefsens ledaruppgift att se till att detta görs. Detta ledarskap, menar Ahlthorp (2003), kommer inte automatiskt med chefskap utan det kommer i relation med medarbetarna. Detta bekräftar även Ingrid Karlsson (2006) i sina studier där hon menar att chefskap är en formell position medan ledarskap är något man förtjänar från medarbetarna.

Ledarskap är enligt forskaren Maria Tullberg (2006) något som är starkt kopplat till den kontext det tas upp i, det är alltså kopplat till tid, plats och situation. Även Stefan Sveningsson och Mats Alvesson (2010) tar upp i deras bok *Ledarskap* att ledarskap är något som måste förstås i ett sammanhang. De tar också upp att ledarskap inte enbart är något som sker mellan till exempel en chef och underställd personal utan det är också något som uttrycker sig socialt och kulturellt. Eftersom ledarskap är en process som innefattar relationer, uppfattningar och tolkningar är det också förknippat med kultur i en specifik organisation. Det är även förknippat med hur kulturen ser ut på samhällsnivå eftersom det påverkar hur mycket ansvar det läggs på de som ska leda sin organisation (Sveningsson & Alvesson 2010).

Tullberg (2006) menar att det är mycket viktigt att man ser på ledarskap som en relation till personal och vårdtagare och inte som olika egenskaper en chef kan ha. Chefsstrukturen inom en organisation är en mycket viktig förutsättning för vilket ledarskap som är möjligt. En organisationsform påverkas av vilken människosyn organisationen har. Antingen arbetar man med individers behov av uppmärksamhet och bekräftelse som drivkraft eller så är det individers behov av autonomi, frihet och självförverkligande som är viktig. Idag är det vanligt att chefer har mycket stora arbetsgrupper och det läggs därför mycket ansvar på medarbetarna (Tullberg 2006). Utvecklingen av äldreomsorgen är att antalet chefer minskar i hierarkin vilket innebär att de chefer som finns kvar får fler anställda och större enheter. Då blir det tydligt att det ledarskap som fungerade för 30 anställda inte fungerar för 100 anställda (Tullberg 2006). Tengblad (2003) menar att chefer och arbetsledare generellt har haft ett stort

inflytande över arbetets utförande men att detta har minskat med åren och att medarbetare har fått större inflytande över sitt arbete.

Något som också diskuteras mycket i ledarskapsforskning är formella och informella ledare (Algestam 2009). En formell ledare har en officiell titel och det finns anställningsbevis som visar på att chefen är formell ledare. En formell ledare är utsedd till sin post av överordnare. En informell ledare förekommer vanligtvis i t ex skolan, inom en idrott eller bland arbetskamrater. Detta är en person som automatiskt tar på sig en ledarroll och människorna omkring låter personen göra det. Det finns alltså inga anställningsbevis och ledaren är inte utsedd av överordnare utan av sig själv (ibid.). Sveningsson & Alvesson (2010) skriver även de om formella och informella ledare. De menar att det på en arbetsplats inte enbart finns en relation mellan chef och ledda utan att det varierar mellan olika arbetsplatser. De menar att det finns många olika variationer mellan relationer och olika nivåer på chefskap. De tar upp att en person till exempel skulle kunna vara ledare i ett sammanhang men efterföljare i ett annat (Sveningsson & Alvesson 2010).

2.3. Äldreomsorgen

Äldreomsorgen är ett område som idag är mycket kritiserat och diskuterat. I massmedia rapporteras nästan bara negativa bilder av äldreomsorgen. (Tullberg 2006). Detta rör inte bara vården utan även organisationen och ledning. Även politiskt läggs det fokus på det negativa inom äldreomsorgen (ibid.). Tullberg (2006) tar även upp att ledarskapet i den offentliga sektorn är mer kritiserat än ledarskapet i den privata sektorn.

År 2004-2005 bekräftade politiker i Sverige att äldreomsorgen i landet är problematisk och bristfällig (Tullberg 2006). En anledning till den här problematiserande bilden är att det är väldigt högt antal långtidssjukskrivna just inom äldreomsorgen. Detta menar politiker hänger ihop med ledarskapet. Däremot finns det ingen specifik forskning som visar på hur ledarskapet hänger ihop med sjukskrivning inom äldreomsorgen. Därför är problematiseringen starkt kopplat till en konstruerad bild, enligt Tullberg 2006. Det finns dock forskning på att cheferna inom den offentliga sektorn inte förknippar sig och sina verksamheter med detta bristfälliga ledarskap (Tullberg 2006).

I Ingrid Karlssons (2006) två studier diskuterar hon problematiken med chefernas utsatthet i kommunal äldreomsorg gällande kraven både från personal och från förvaltning. Sammanlagt har hon intervjuat 64 personer som antingen är första linjens chefer eller arbetsledare i Halland om hur det är att leda i kommunal äldreomsorg. Där kommer hon fram till att hennes intervjupersoner uppfattar sig ha stor frihet i det ”nära” arbetet med sina medarbetare medan de upplever att de är väldigt begränsade uppifrån av lagar och regler och politiska beslut. Hennes resultat visar på att ett mer administrativt förhållningssätt breder ut sig i äldreomsorgen vilket har en standardiserande effekt på hur cheferna kan agera. Hon menar att det, enligt hennes undersökning, framträder en bild av att arbetsledare inom äldreomsorgen har ett administrativt förhållningssätt till sitt uppdrag, vilket troligen underlättar hanteringen av situationer som innebär etiska dilemman. Hon menar också att arbetsledarnas administrativa uppgifter blir allt mer omfattande med t ex budgetansvar och personalansvar. Därmed hamnar chefen i en mellanposition där olika lojaliteter sätts på prov gentemot medarbetarna och förvaltningen. Hon menar att problematiken mellan att funktionen som chef har sin grund i uppdrag som organisationen fastställt. Ledarskap däremot handlar mer om att skapa relationer och att kommunicera och dessa relationer tillåter chefen att leda och driva verksamheten.

Chefernas i Karlssons (2006) undersökning beskriver att deras ledarskap påverkas speciellt av ekonomiska resurser, där de känner sig begränsade och det blir svårt att uppfylla både medarbetarnas krav och organisationens krav. Enligt Karlsson (2006) är det tydligt att dagens chefer inom äldreomsorgen upplever sig sitta i en utsatt mellansitt. Därav kan Karlsson (2006) se tendenser till att det kommer bli mer och mer så att det kommer finnas en biträdande föreståndare som befinner sig mellan cheferna och medarbetarna. Hon menar också att cheferna ser sin roll mer och mer som att de ska vara experter på budget och personalfrågor.

Maria Tullberg skriver i sin bok "Med ljuset på" från 2006 om ledare och ledda i äldreomsorgen. Boken är en rapport från ett forskningsprojekt som just fokuserar på ledarskap inom äldreomsorgen. I sin undersökning har Tullberg (2006) intervjuat fem verksamhetschefer inom äldreomsorgen. Hennes resultat visar på att cheferna prioriterar relationen till sina medarbetare framför relationen till ledning eller brukare men att de samtidigt inser att det finns ekonomiska krav som måste uppfyllas. Chefernas ledarideal stämmer väl överens med hur de agerar som ledare. Idealen präglas av tillit till medarbetare, att låta medarbetarna arbeta självständigt och sedan finnas där om det uppstår problem eller konflikter. Detta kallar Tullberg (2006) ett problemorienterat ledarskap. Ledningen aktiveras endast när det uppstår problem eller liknande och cheferna tar inga egna initiativ till att ingripa om inte någon i arbetsgruppen eller någon utomstående säger något. Chefernas arbetsledning kan beskrivas som indirekt, fokus ligger på att skapa goda förutsättningar för personalens arbete istället för att direkt leda arbetet. Det är medarbetarna själva som leder och fördelar arbetet. Ingen av de chefer som Tullberg har intervjuat verkar ha ett behov av att kontrollera det dagliga arbetet eftersom man litar på sin personal (Tullberg 2006). De tydligaste och mest uttalade idealen för ledarskap i relation till personalen bland cheferna handlar om att: visa tillit, utveckla självständiga medarbetare, lyssna på personalens önskemål, utveckla gemensamma normer, sätta gränser och finnas till hands när personalen behöver stöd och hjälp.

Ingen av cheferna Tullberg (2006) intervjuat uttrycker att de är en tillräckligt god ledare. Det menar Tullberg (2006) beror på att det finns ett ideal om en god ledare där man som ledare inte ska vara helt nöjd med verksamheten och framförallt inte med sitt eget arbete. Cheferna uttrycker dock ingen brist på den egna förmågan utan menar på att förutsättningar begränsar deras arbete (Tullberg 2006).

Enligt medarbetarna ska en chef vara rättvis, den ska lyssna, kunna säga ifrån, kunna visa uppskattning för det arbete man som personal gör och chefen ska vara lätt att få tag på (Tullberg 2006). Medarbetarnas ideal för hur chefernas ledarskap ska se ut stämmer bra överens med chefernas ideal men medarbetarna anser också att det är viktigt att chefen kan skapa rättvisa mellan medarbetarna och att de ser när någon gjort något extra och ger beröm (Tullberg 2006). Här skriver Tullberg (2006) att cheferna och medarbetarna har likvärdiga ideal för ett bra ledarskap, detta bekräftar inte Sara Algestam i sin studie från 2009 där hon kommer fram till andra slutsatser. Algestam (2009) har inte gjort sin undersökning på ett äldreboende, men hon har skrivit en uppsats med syftet att ta reda på vad bra och framgångsrikt ledarskap är. Hon har genomfört sin studie på ett kommunkontor i Brämhults kommun i Borås. Hon har intervjuat 6 personer, 3 enhetschefer och 3 medarbetare. Där undersöker hon vad medarbetarna respektive cheferna anser är ett bra ledarskap.

Medarbetarna anser att ett demokratiskt ledarskap är det bästa. Det innebär att ledaren ska vara intresserad av medarbetarnas dagliga arbete och vara synlig. De nämner också att ledaren

ska vara delaktig men även ha auktoritet och att det är viktigt att kunna delegera, detta blir dock problematiskt, enligt Algestam (2009), då de också anser att ledaren ska vara rättvis. Medarbetarna tror inte att alla kan bli ledare då en ledare måste besitta vissa egenskaper. Ledarna däremot tar upp att ett situationsanpassat ledarskap är önskvärt. De anser att ledaren måste lära känna sina grupper av anställda för att sedan anpassa sitt ledarskap därefter. Hon kommer fram till att ledaren behöver vara både relationsorienterad och uppgiftsorienterad för att kunna skapa en relation till sina medarbetare samtidigt som de för organisationen framåt. Cheferna lyfter fram att det är viktigt att ha förtroende för medarbetarna (Algestam 2009).

Algestam (2009) kommer även fram till att medarbetarna anser att en ledare har medfödda egenskaper, såsom empati, stresstålighet och pondus medan cheferna själva anser att ledaregenskaper är något man kan skaffa sig. Medarbetarna nämner inte situationsanpassat ledarskap, att chefen måste anpassa sig. För ett sådant ledarskap krävs det att ledaren har en god relation med sina medarbetare och en förståelse för deras behov. Hon nämner också att om en ledare inte är närvarande så blir ett situationsanpassat ledarskap svårt.

2.4. Framväxten av medarbetarskap

Synen på medarbetare har traditionellt varit så att chefer haft ett stort inflytande över hur arbetet sköts. Som vi tidigare nämnt är ett nytt synsätt på ledarskap aktuellt vilket leder till ökad flexibilitet för medarbetarna (Tengblad 2003). Tengblad (2003) tar upp att det för medarbetarna kan innebära osäkerhet och stress. Han menar att medarbetare måste myndigförklaras i arbetslivet för att kunna frigöras och arbeta utifrån sitt eget förnuft. Den tidigare synen från industrisamhället var ambivalent till en medarbetares förmåga att kunna använda sig av sitt eget förnuft i arbetet men att det numera finns en mer öppen syn på eget initiativtagande (Tengblad 2003).

Under 90-talet skedde förändringar såsom ökad flexibilitet, kostnadsminskning, kundorientering och decentralisering inom den offentliga sektorn (Tengblad 2003). Det var också då linjechefer fick mer personalansvar och frihet. De lägsta chefernas ansvar har gått från att personalledningsansvar och inte så stor befogenhet i andra personalfrågor till att vara precis tvärtom, lite personalledning med mycket personalarbete (ibid.). De har nu fått ansvar för personalutveckling med t.ex. utvecklingssamtal, lönesättning, rekrytering och avveckling av personal m.m. Tengblad (2003) menar att utvecklingen är tydlig. Medarbetare får mer ansvar gällande sitt eget arbete medan chefer får mer administrativt arbete. En annan tydlig utveckling är att cheferna får fler anställda. Från de kanske tidigare 5-20 anställda till dagens 25-50 eller ännu fler. Det nya chefsidealet som växt fram under 90-talet innebär att chefen ska vara en ledare som ger utrymme för medarbetare att ta egna initiativ. Det nya idealet innebär även att cheferna har gått från att vara direktstyrande till att vara mer personalutvecklande, då cheferna arbetar mer för att utveckla medarbetarna och för att nå de gemensamma målen (Tengblad 2003).

En negativ konsekvens av det decentraliserade personalansvaret kan vara att chefers kompetens inte räcker till när det gäller personalfrågor. Det positiva med det decentraliserade ansvaret väger dock över då medarbetarna får mer ansvar (Tengblad 2003). Den nya chefsrollen kan generera och underlätta i utvecklandet av myndiga medarbetare. Om denna förändring inte skett hade begreppet medarbetarskap blivit nästintill meningslöst och om cheferna inte hade fått ökade befogenheter hade medarbetarnas utrymme inte ökats (Tengblad 2003).

2.5. Internationell forskning

I artikeln "*Individualization and public sector leadership*" skriver John Lawner om hur ledarskap i Storbritannien påverkas av det individualiserade samhället.

Ledarskap inom den offentliga sektorn har fått mycket uppmärksamhet i Storbritannien under 2000-talet. John Lawner (2008) skriver om hur samhället har utvecklats och blivit individualiserat genom att människor är självständiga och har rätt att fatta egna beslut. Detta har även färgat av sig på ledarskapet (Lawner 2008). Vi skriver ovan om hur det i Sverige görs förändringar för att förbättra ledarskap inom den offentliga sektorn. Liknande arbete sker även i Storbritannien (Lawner 2008).

Ledarskap är nyckeln till att kunna göra de förändringar som är nödvändiga för att modernisera och effektivisera den offentliga sektorn. En bra ledare har förmågan att sätta upp mål för organisationen och sen motivera sina medarbetare till att ta ansvar för att nå de gemensamma målen. Medarbetares engagemang och ökade motivation ses som de mest effektiva medlen för att uppnå bäst resultat inom en organisation (Lawner 2008).

Lawner (2008) är kritisk till att se den individuella ledaren som lösningen. Han menar att en ledarskapsmodell/stil kan fungera bra inom ett område men att man inte kan använda den som en universell lösning. Fokus ska inte endast ligga på det individualiserade ledarskapet eftersom det finns risk att missa möjligheten att använda personalens potential. Istället för att hitta olika modeller som ska fungera inom flera områden är det bättre att hitta en ledarskapsstil som passar sammanhanget och situationen. Då kan personal arbeta tillsammans för att utveckla ledarskapet istället för att få en stil tilldelad av högre uppsatta inom organisationen. Det blir som ett slags kollektivt ledarskap där personalen är med i processen (Lawner 2008). Lawner (2008) skriver att personal inom den offentliga sektorn ofta kan vara motvilliga att se sig själva som "följare" av en ledare men deltar gärna i ett kollektivt ledarskap.

Ledarskap är inte som ett recept man kan följa utan ledare arbetar med levande ingredienser i form av medarbetare som kan vara motvilliga. Lawner (2008) ser på ledarskap som något som skapas i relationer - inte i det individuella. Han menar att om de kollektiva relationerna utvecklas så kommer personalen närmare organisationen och känner sig inte lika alienerade (Lawner 2008).

3. Teoretiska perspektiv och begrepp

I detta kapitel kommer vi beskriva ledarskap och medarbetarskap lite kort och vilka olika perspektiv det finns på dessa begrepp. Vi kommer även ge exempel på olika typer av ledarskaps- och medarbetarskapsstilar och beskriva dessa kort.

3.1. Ledarskap

Som vi tidigare skrev i kapitlet om tidigare forskning finns det idag flera olika syner på ledarskap och olika ledarskapsdiskurser. Vissa beskriver ledarskap genom relationer, vissa fokuserar på ledarens egenskaper medan vissa anser att ledarskap ses som ett resultat av ledarens kunskap och förmåga att agera rätt och att ledaren ska använda sig av de metoder som förväntas. Vissa forskare talar också om att det är vanligt att det finns formella och informella ledare på arbetsplatser. Där är en formell ledare en bestämd roll medan de som blir

informella ledare kan växla mellan olika roller. Något de flesta forskare i vår uppsats är överens om är att ledarskap måste ses i sin kontext. De menar att ledarskapet varierar så pass mycket från situation till situation att det blir svårt att beskriva en allmän definition av vad ett bra ledarskap innebär. Därför finns det många olika typer av ledarskapsstilar, nedan följer exempel på några.

3.1.1. Uppgiftsorienterat ledarskap

Här ligger fokus på att få saker gjorda. En uppgiftsorienterad ledare har produktivitet som fokus och planering och uppföljning är viktigt. Fördelen med denna typ av ledarskapsstil är att tidsplanen hålls och att saker blir gjorda. Nackdelen är dock att medarbetarna inte är delaktiga i beslutsfattande och detta kan sänka motivationsnivån (www.mindtools.com). Sveningsson & Alvesson (2010) menar att uppgiftsorienterat ledarskap skapar en organisation där betydelsen av relationer tonas ner.

3.1.2. Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap innebär att man som ledare måste motivera sina medarbetare och göra de delaktiga. Om man som chef förväntar sig det bästa från sina medarbetare måste man även förvänta sig det bästa från sig själv. En transformativ ledare ska motivera sina medarbetare och göra dem medvetna om vad de kan uppnå med hjälp av sina ansträngningar. Målet är att få medarbetarna att sätta organisationens intressen före deras egna och ledaren försöker få fram den inre motivationen genom att göra medarbetarna delaktiga (Sveningsson & Alvesson 2010).

3.1.3. Problemororienterat ledarskap

Tullberg (2006) menar att det finns ett ledarskapsideal inom äldreomsorgen som är problemorienterat. Cheferna ska visa stor tillit till sina medarbetare, låta dem arbeta självständigt och sedan finnas där som stöd om det uppstår några problem. Problemororienterat ledarskap innebär att ledningen endast aktiveras om det uppstår några problem t ex med anhöriga som är upprörda eller liknande. Cheferna tar inga egna initiativ till att undersöka hur en grupp arbetar utan agerar först när någon ur personalen eller någon utomstående påtalar en brist. Detta bygger på att cheferna har ett stort förtroende för sina medarbetare och att medarbetarna i sin tur litar på att chefen finns där om det uppstår några problem. (Tullberg 2006).

3.1.4. Demokratiskt ledarskap

I demokratiskt ledarskap är medarbetarna delaktiga i beslutsprocessen. Chefer och medarbetare fastställer tillsammans hur mål ska uppnås. Denna stil är bra när man vill åstadkomma ett starkt engagemang. Ett demokratiskt ledarskap kan ses som en svaghet hos ledaren, men kan även göra så att ledaren får respekt av medarbetarna. Denna stil anses vara bäst när ledaren inte själv sitter inne med information utan ledaren vet att medarbetarna har kunskaper som medverkar till bättre beslutsunderlag (Sveningsson & Alvesson 2010).

3.1.5. Auktoritärt ledarskap

En auktoritär ledare talar om för sina medarbetare hur de ska agera utan att ta råd från dem. Detta innebär dock inte att ledaren kör över folk och tar beslut utan att bry sig om vad medarbetarna tycker (Sveningsson & Alvesson 2010). En auktoritär ledare kan uppfattas som en diktator vilket kan skapa frustration hos medarbetarna som känner att de inte har någon möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Dock är medarbetarna ofta produktiva under ett auktoritärt ledarskap men blir mycket beroende av sin ledare (Algestam 2009).

3.1.6. Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är inte en ledarskapsstil utan en modell som innebär att det inte finns en specifik ledarskapsstil som fungerar för all typer av situationer. Ett bra ledarskap är istället något som skapas utifrån kontext och situation. En bra ledare är utifrån situationsanpassat ledarskap någon som kan växla mellan olika ledarskapsstilar (Sveningsson & Alvesson 2010).

3.2. Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett relativt nytt begrepp som inte är lika omdiskuterat som ledarskap. Det finns därför inte lika många olika perspektiv på medarbetarskap som det finns på ledarskap. Däremot finns det flera olika typer av medarbetarskap som vi beskriver nedan.

Tengblad (2003) menar att medarbetarskap är hur medarbetare hanterar relationen till sin chef och till sitt arbete. I medarbetarskap ingår ansvarstagande och förmågan till självständigt arbete. För att medarbetarskap ska bli möjligt måste chefer avstå från en del av sin formella makt och ge sina medarbetare mer utrymme (Tengblad 2003).

3.2.1. Traditionellt medarbetarskap

Denna typ av medarbetarskap är vanlig på arbetsplatser som kännetecknas av en icke aktiv medarbetarroll eller när medarbetarna är oerfarna eller arbetar på arbetsplatsen tillfälligt. Det är ledarna som håller i trådarna och delar ut arbetsuppgifter till medarbetarna. Medarbetarna får inte utrymme till delaktighet och kan därför inte utvecklas mer än att utveckla sin förmåga att genomföra sina arbetsuppgifter (Tengblad 2003).

3.2.2. Organisationsorienterat medarbetarskap

Här har organisationer eller företag lyckats införa en ansvarstagande och aktiv medarbetarroll. Det finns ofta en tydlig förväntan på hur denna roll ska gestalta sig. Fokus ligger på tydligt och konsekvent delegerande från chefernas sida och cheferna tillämpar inget självstyre (Tengblad 2003)

3.2.3. Grupporienterat medarbetarskap

Denna typ av medarbetarskap innebär att arbetsgrupper övertar i stort sett hela arbetsledarfunktionen. Det är vanligt att det finns utsedda gruppledare som ingår i gruppen och som alltså inte är chefer. Arbetsgrupper har ett stort inflytande över hur arbetet skall läggas upp och vem som ska göra vad (Tengblad 2003).

4. Metod

I detta kapitel kommer vi att beröra metoden som använts, hur vi har gått tillväga, hur vi har analyserat och vi kommer även föra en diskussion om för- och nackdelar med våra val under rubriken: *4.6. Reflektioner kring metod.*

Metoden som använts är individuella semistrukturerade intervjuer. Vi har intervjuat sex personer som arbetar på ett äldreboende med ca 100 vårdtagare. Alla intervjupersoner är kvinnor.

Äldreboendet ligger i Västra Götaland. Det finns både somatiska avdelningar och demensavdelningar på boendet. Två av våra intervjupersoner är enhetschefer på äldreboendet och de ansvarar för tre avdelningar var. En chef har jobbat på äldreboendet i cirka ett och ett halvt år och en har jobbat där i cirka fem år. Båda cheferna har erfarenhet av att jobba med

praktiskt omsorgsarbete inom äldreomsorgen. En intervjuperson arbetar som samordnare för tre avdelningar. Hennes uppgift är att finnas där för sin chef och underlätta chefens arbete. Hon fungerar som en mellanhand mellan chefen och medarbetarna. Hon har arbetat på boendet som samordnare i ca tio år. De tre andra intervjupersonerna är medarbetare och arbetar med omsorgen på avdelningarna. Alla tre är utbildade undersköterskor. De har arbetat där i ca tre, sex och tio år. Två av medarbetarna jobbar under en chef och en medarbetare jobbar under den andra chefen.

4.1. Insamling av litteratur

Vi gjorde vår litteratursökning i databaserna GUNDA, LIBRIS och Social Services Abstracts. När vi sökte efter svensk litteratur använde vi oss av sökorden ledarskap, medarbetarskap, äldreomsorg och offentligt ledarskap. När vi sökte internationell litteratur använde vi oss av leadership och public services. Vi har även använt oss av litteratur från tidigare kurser i socionomprogrammet.

4.2. Genomförande av intervjuer

Vi kontaktade två enhetschefer på ett äldreboende där vi sedan tidigare hade kontakter och frågade om de var intresserade av att delta i vår studie vilket de var. Cheferna valde sedan medarbetare som också skulle delta. En samordnare valde själv att delta.

Vi genomförde sex individuella semistrukturerade intervjuer. Innan intervjuerna arbetade vi fram en intervjuguide (se bilaga 1) med frågor som lämnade utrymme för att ställa följdfrågor och för reflektioner. Alla intervjuer genomfördes under en förmiddag. Anna intervjuade tre personer varav en var enhetschef och två var medarbetare och Maria intervjuade tre personer varav en var enhetschef, en var samordnare och en var medarbetare. Alla intervjuer spelades in. Intervjuerna tog ca 15-30 minuter.

Vi satt i olika rum för varje intervju eftersom vi fick ta de rum som var lediga. När vi intervjuade cheferna och samordnaren satt vi på deras kontor. När vi intervjuade medarbetarna satt vi i avskilda rum som fanns på avdelningarna. Under en intervju knackade någon på och vi fick avbryta intervjun. Avbrottet upplevdes dock inte påverka intervjusituationen.

4.3. Genomförande av analys

Innan vi analyserade vårt material transkriberade vi intervjuerna, vi skrev ner vårt inspelade material till textform. När vi transkriberade tog vi ibland bort ord som upprepades eller ord som "hmm" eller liknande. Vi skrev ut pauser med tre punkter.

Intervjuerna lästes sedan igenom ett antal gånger och under läsningen märkte vi att det fanns två huvudteman som diskuterades kontinuerligt. Dessa var ledarskap och medarbetarskap. Vi delade in intervjupersonernas citat under dessa två teman, vi gjorde en tematisering. Utifrån detta analyserade vi vårt material utifrån begreppen ledarskap och medarbetarskap och de olika synsätt som finns på begreppen. Vi analyserade även materialet med hjälp av tidigare forskning för att kunna få ett bredare perspektiv på materialet.

4.4. Ansvarsfördelning

Sedan tidigare kände Anna en chef och Maria en chef. Utifrån situationen valde vi att intervju den chefen som vi inte kände sedan innan. Transkriberingen delade vi upp så att vi transkriberade de intervjuer vi genomfört.

Vi har skrivit uppsatsen tillsammans, båda har skrivit i alla delar, men Anna har haft mest fokus på tidigare forskning och Maria har mest haft fokus på metodkapitlet. Analys, diskussion och slutsatser har vi skrivit tillsammans.

4.5. Förförståelse

Vi är två socionomstudenter som under vår praktik på termin 5 hösten 2012 båda blev intresserade av ämnet ledarskap. En av oss upplevde på sin arbetsplats att det fanns konflikter mellan medarbetare och chefer där medarbetarna menade på att chefernas ledarskap var diffust.

Vi har båda arbetat som vårdbiträden inom äldreomsorgen i flera år och har därför egen erfarenhet av att ha arbetat under chefer inom äldreomsorgen. Under en period arbetade vi på samma äldreboende där vi också genomförde våra intervjuer. Maria kände en av cheferna och samordnaren och Anna kände den andra chefen. Vilka konsekvenser detta fick för vårt resultat diskuterar vi i avsnittet nedan om metodreflektion. Ingen av oss kände medarbetarna eftersom de arbetar på avdelningar där vi inte arbetat.

4.6. Reflektioner över metod

Eftersom syftet med vår studie var att undersöka chefers, medarbetares och samordnares subjektiva bild av ledarskap och medarbetarskap ansåg vi att det var lämpligt att använda oss av en kvalitativ metod. En kvalitativ metod används ofta när man vill få en djupare förståelse för människors tankar och känslor. Hade vi använt oss av en enkätundersökning hade vi inte kunnat ställa följdfrågor och på det sättet inte heller fått den djupare förståelse för vad intervjupersonerna tyckte och tänkte som vi sökte. Studien har genomförts med semistrukturerade intervjuer som metod. Vi anser att syftet och frågeställningarna bäst kan besvaras genom denna metodval eftersom vi vill förstå ledarskap utifrån chefernas och personalens perspektiv. När man genomför intervjuer kan man antingen göra individuella intervjuer eller fokusgrupper (Bryman 2011).

Vi funderade först på att genomföra fokusgrupper. Bryman (2011) tar upp att risken med att göra fokusgrupper kan vara att det kan finnas en gruppdynamik som påverkar intervjupersonernas svar genom att de blir påverkade av varandra. Genomför man fokusgrupper finns det dock ofta ett intresse för interaktionen mellan personerna i grupper och gruppdynamiken behöver inte ses som något negativt. Vi kände oss dock inte helt bekväma med att göra fokusgrupper då vi inte genomfört så många intervjuer tidigare. Vår studie utgår även från individens perspektiv och därför anser vi att individuella intervjuer är ett bättre tillvägagångssätt (Bryman 2011).

4.6.1. Urval

Vi ville undersöka ledarskap utifrån chefers och medarbetares synvinkel och valde intervjupersoner utifrån vårt syfte vilket är ett målstyrt urval, alltså att man väljer intervjupersoner utifrån det mål/syfte man har med sin undersökning (Bryman 2011 s 350). Vi har båda arbetat inom äldreomsorgen och använde oss av våra kontakter för att hitta en arbetsplats där vi kunde genomföra våra intervjuer. Vi valde alltså arbetsplats utifrån vad som var lättast för oss att nå. För att få ett bredare perspektiv hade vi kunna genomföra intervjuer på olika äldreboenden men det tänkte vi inte på när vi valde intervjupersoner.

På den arbetsplats vi valde arbetar det två enhetschefer och två samordnare och vi intervjuade båda enhetscheferna och en samordnare. Cheferna hjälpte oss att välja ut personal till intervjuerna. Vi hade bestämt ett specifikt datum då vi skulle genomföra våra intervjuer,

vilket begränsade urvalsramen för cheferna. Detta funderade vi inte över innan vi genomförde intervjuerna, vilket vi nu i efterhand anser att vi borde ha gjort. Då hade vi velat ge cheferna ramar för urvalet såsom att de skulle vara i olika åldrar m.m. Hade vi haft mer tid hade vi även velat att personalen inte hade valts av cheferna. Det finns en risk för att intervjupersonerna inte svarar helt ärligt på vissa frågor eftersom personalen vet att cheferna kommer kunna läsa vår färdiga uppsats och vice versa. Vi tror även att det finns en risk för att cheferna inte valde medarbetare slumpmässigt utan att de valde personer utifrån sina egna intressen. Detta har vi reflekterat över i vår resultat och analysdel vilket vi beskriver nedan under rubriken resultat och analys.

4.6.2. Resultat och analys

Genom att endast välja två teman att analysera materialet utifrån kan vi ha missat andra teman som hade varit intressant att diskutera men vår frågeställning besvarades väl med dessa teman. Våra intervjuer fokuserade även på dessa teman.

Som vi skrev under rubriken urval har vi reflekterat kring om intervjupersonerna kan ha känt sig hämmade av att de visste att de andra intervjupersonerna skulle läsa vår färdiga uppsats. Vi tänkte först att vi kanske skulle vara tvungna att ta bort vissa citat som kunde upplevas för personliga. Ett exempel på ett sådant citat kunde varit om en medarbetare uttryckt att hon inte är nöjd med sin chef t ex. Vi märkte dock att det inte kom fram några citat som vi ansåg var utlämnande för intervjupersonerna i materialet och behövde därför inte ta bort några citat från analysen på grund av det. Dock finns det en risk att medarbetarna kände sig hämmade under intervjusituationen då det var cheferna som valt ut dem för intervjun men det kan vi inte veta något om. Hade vi gjort en liknande studie igen hade vi planerat hur vi skulle få tillgång till intervjupersoner bättre och vi hade även försökt säkerhetsställa att intervjupersonerna hade känt sig bekväma att uttrycka sina åsikter.

4.6.3. Etiska överväganden

Eftersom vår undersökning innefattar intervjuer av människor på en enskild arbetsplats som jobbar tätt ihop finns det etiska principer vi måste förhålla oss till. Det finns fyra etiska riktlinjer som man som forskare alltid ska sträva efter att uppfylla när man genomför en studie. Dessa riktlinjer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011 s 131-132). Vi uppfyller dessa krav genom att vi innan intervjuerna gav intervjupersonerna en samtyckesblankett som de fick skriva på. Vi har inte lämnat ut några uppgifter om intervjupersonerna och vi har inte använt oss av några namn i uppsatsen. Intervjupersonerna kommer även kunna få ta del av vår färdiga uppsats.

Som vi nämnt ovan har vi reflekterat över om våra intervjupersoner har känt sig hämmade i sina svar. Vi förklarade för intervjupersonerna att vi inte skulle använda några namn i uppsatsen vilket då kan ha ökat möjligheten för intervjupersonerna att känna sig mer bekväma med att säga precis vad de tänker. Vi kan dock inte garantera att cheferna inte kunde identifiera vilka medarbetarna var ändå och vice versa. Vi har även tänkt på om samordnaren kan ha känt sig utsatt i vår analys då hon är den intervjuperson som lättast går att identifiera i och med att vi bara intervjuade en samordnare och det arbetar två samordnare på äldreboendet. Vi reflekterade därför över om vi skulle kalla samordnaren för medarbetare i analysen men vi valde ändå att kalla henne samordnare då det gav oss ett intressant perspektiv. Vi upplevde även att samordnaren var öppen med sina åsikter då hon själv beskrev sig som en öppen bok och som någon som alla vet var de har.

5. Resultat och analys

Som vi skrivit tidigare i vår uppsats har vi intervjuat två chefer, tre medarbetare och en samordnare på ett äldreboende. De har alla arbetat olika länge på boendet och har olika tidigare arbetserfarenheter. De arbetar inom ett kritiserat område och att arbeta inom äldreomsorgen upplevs ofta stressigt av medarbetarna, samordnarna och cheferna.

Vi har valt att dela upp vår analys i rubrikerna Ledarskap och Medarbetarskap samt några underrubriker. Vi analyserar materialet utifrån begreppen Ledarskap, Medarbetarskap och de olika synsätt som finns på begreppen. Vi har även delat in kapitlet i olika teman under separata rubriker för att göra det så enkelt som möjligt att följa med.

5.1. Ledarskap

5.1.1 Formell och informell ledare

När vi frågade våra intervjupersoner vad en chef och vad en ledare är skiljde sig beskrivningarna av begreppen åt. Alla var överens om att en chef har mer juridiskt ansvar och fler befogenheter än en ledare och att vem som helst kan bli en ledare men inte chef. Samordnaren uttrycker det såhär:

Är man chef så har man mycket befogenheter och man har saker man måste leva upp till så det är inte samma sak. Vem som helst kan ta på sig att vara ledare men vem som helst kan inte ta på sig ett chefskap. (Samordnaren)

När medarbetarna beskriver begreppet chef så beskriver de mer administrativt arbete och beslutstagande medan de använder ord som delaktig, tillit, ansvarstagande, respekt och kommunikation för att beskriva begreppet ledare. Beslutsfattande och administrativt arbete kan ske på ett stängt kontor medan delaktighet och kommunikation sker i relation till medarbetarna. Alla intervjupersoner skiljer på vad en chef är och vad en ledare är när vi ber dem beskriva begreppen men när de beskrev vad en bra chef är och vad en bra ledare är ser beskrivningarna ganska lika ut. Samordnaren beskriver att delaktighet är viktigt hos en ledare och att denna delaktighet även är viktig hos en chef. Hon uttrycker det på följande sätt: ”Det finns ju de som säger att chefen är som Gud, det finns ingen som sett honom/henne och det är ju totalfel.”

Alla intervjupersoner skiljer alltså på chefskap och ledarskap som begrepp men ser i praktiken på chefer och ledare som ungefär samma sak. Kanske är det så att intervjupersonerna skiljer på begreppen eftersom vi gör det i vår intervjuguide. Istället för att skilja på begreppen chef och ledare kan man diskutera begreppen informell och formell ledare.

Det kan på arbetsplatser finnas informella ledare i en arbetsgrupp. Det är ofta någon som tar mycket ansvar och som de andra medarbetarna litar på. De informella ledarna har dock ingen officiell ledarposition (Algestam 2009). Rollen som samordnare kan upplevas som diffus. En samordnare ska vara en hjälp för cheferna och agera som en mellanhand mellan chefer och medarbetare och ska inte bli en minichef. Intervjupersonerna diskuterade samordnarens roll i våra intervjuer. Båda cheferna uttrycker att det är viktigt att samordnarna är inne på samma linje som cheferna och att de jobbar mot samma mål eftersom det annars kan uppstå

förvirring i personalgruppen. En chef uttrycker även att det är viktigt att se till att samordnaren inte ses som en minichef.

Så man får ju vara väldigt medveten om vad man har för person. Som kan vara en inofficiell ledare också. Det kan bli det. Så där är det ju superviktigt att man har koll på det. (Chef)

Samordnarens roll blir därmed att vara en extra hand till cheferna, inte att leda personalen. Alla intervjupersoner ser samordnaren som en mellanhand mellan cheferna och personalen och de ser samordnaren som en trygghet.

Ja det gör det lättare, det är hon som är mellan oss för det mesta. När chefen inte är här är det alltid henne som vi letar efter. Det känns väldigt säkert när hon är här. (Medarbetare)

Samordnarens roll påverkar alltså chefernas ledarskap genom att samordnaren blir en mellanhand mellan cheferna och medarbetarna. Karlsson (2006) menar att samordnarna underlättar chefers mellansits mellan medarbetarna och den högre organisationen genom att samordnarna är mer delaktiga i medarbetarnas arbete. Synen på samordnarna tror vi kan variera mellan olika boenden. För cheferna på detta äldreboende är det viktigt att samordnaren inte blir en minichef eller en informell ledare utan snarare en mellanhand mellan de själva och medarbetarna. Alla intervjupersoner uttrycker dock samtidigt att samordnaren till viss del tar över chefsroll då chefen inte är fysiskt närvarande. Detta kan tolkas som att samordnaren får en roll som informell ledare i vissa situationer. Sveningsson och Alvesson (2010) menar att personer på en arbetsplats kan växla mellan att vara ledare respektive medarbetare i vissa situationer. Detta kan då speciellt gälla samordnaren eftersom hon från början har en diffus roll.

5.1.2. Bra ledarskap

Under våra intervjuade beskrev intervjupersonerna vad en bra ledare är för dem. Alla intervjupersoner anser att förmågan att ge feedback är viktig hos en ledare. Medarbetarna uttrycker att de har ett behov av att känna sig bekräftade och att det är lättare att komma till jobbet och utföra ett bra jobb om man får bra feedback.

Om jag har en bra ledare så är ju jag mycket positivare själv också och det är mycket lättare att vara positiv och engagerad som man förväntas vara på jobbet. Blir man bara nertryckt blir det inget bra. (Medarbetare)

Medarbetarna beskriver att de behöver ha en relation till sin chef och att chefen inte bara delar ut uppgifter som de ska utföra. Medarbetarna har alltså en syn på ledarskap som innebär att ledarskapet är något som sker i relation mellan chefer och medarbetare. Uppgiftsorienterat ledarskap kanske därför inte passar för medarbetarna på detta äldreboendet då man som

uppgiftsorienterad ledare fokuserar på att få saker gjorda och inte på relationen till medarbetarna (Sveningsson & Alvesson 2010). Istället upplevs medarbetarna efterfråga ett transformativt ledarskap där fokus ligger på att ledaren motiverar sin personal och något som påverkar motivation är feedback.

Båda cheferna vi har intervjuat har uttryckt att de tidigare har arbetat inom äldreomsorgen som vårdbiträde och undersköterska vilket vi tror kan göra det lättare för cheferna att ge rätt feedback eftersom de själva kan förstå medarbetarnas situation. Arbetet inom äldreomsorgen är stressigt och fysiskt krävande. Som medarbetare inom äldreomsorgen har du krav på dig att göra anhöriga, chefer och vårdtagare nöjda. Cheferna uttrycker att de anser att det är viktigt att man som chef kan identifiera sig med medarbetarna. Detta gör att de vet vad medarbetarna behöver och att de kan ge dem rätt feedback vid rätt tillfälle. En chef uttrycker sig såhär:

Får man ingen cred för det alls då känns det ju som att man sitter och gör och gör om man nu är en engagerad person och driven person då vill man ju faktiskt ha lite respons på det. Och får man inte det då tappar man nog ganska mycket och man kanske inte driver på lika mycket längre om ingen ser. Och det är ju samma med medarbetarna de måste ju se att jag ser vad de gör. Annars går de hit varje dag och ingen bryr sig. Då når man ju ingenstans, inte dit jag vill i alla fall. (Chef)

Båda cheferna och en medarbetare beskriver hur viktig feedback är för att nå de uppsatta målen som finns inom organisationen. En ledare ska leda sina medarbetare till att nå de målen. För att motivera medarbetarna till att arbeta krävs det feedback och uppmuntran. En chef uttrycker sig såhär: ”Ledarskap det är att leda och fördela arbetet på ett bra sätt och i riktning med de uppsatta mål som finns och de riktlinjer som finns”.

En annan viktig faktor som alla intervjupersoner tar upp i sina intervjuer är tillit. Cheferna uttrycker vikten av att kunna lita på sina medarbetare, att de gör sitt jobb. Medarbetarna uttrycker även de att det är viktigt att cheferna litar på att de sköter sina uppgifter. Tillit är något som medarbetarna gör sig förtjänta av genom att göra ett bra jobb men tillit innebär också att cheferna låter sig själva lita på sina medarbetare. Tillit är något som sker i relation mellan människor och cheferna måste därför ha en relation till sina medarbetare för att skapa tillit till dem och vice versa. En medarbetare uttrycker sig såhär:

Att lita på medarbetare tycker jag är bra hos en ledare, hur personalen jobbar och så det är personalen som är själva jobbet, att cheferna litar på dem och hjälper dem att nå målet de har satt upp det är ett bra ledarskap tycker jag. Men att lita på folk som jobbar det är viktigast. (Medarbetare)

I ett demokratiskt ledarskap tar ledaren hjälp av sina medarbetare och gör dem delaktiga i de beslut som tas eftersom medarbetarna ibland kan ha större kunskap än cheferna om vissa saker. I Algestams (2009) undersökning efterfrågar medarbetarna hon har intervjuat ett demokratiskt ledarskap. Flera av våra medarbetare uttryckte i sina intervjuer att de anser att det är personalen som har bäst kunskap om det dagliga arbetet med vårdtagarna och att de vill

att cheferna ska ta tillvara på deras kunskap. Det kan därför vara bra om cheferna inkluderar dem i olika beslut. Sveningsson & Alvesson (2010) menar att delaktigheten leder till att medarbetarna känner ett starkt engagemang i verksamheten. En möjlighet att ta tillvara på medarbetarens kunskaper kan vara att delegera ut ansvar till dem som t ex inkontinensskyddsansvar eller liknande.

Något annat som alla intervjupersoner har tagit upp som viktigt hos en ledare är att ledaren ska lyssna på sina medarbetare. En medarbetare uttryckte att en dålig ledare är någon som inte lyssnar. Hon uttryckte detta såhär: ”Ja, det är någon som inte all lyssnar och som bara kör sitt eget race. Som bara ska göra som den vill till varje pris”. I ett auktoritärt ledarskap lyssnar man inte som ledare på sina medarbetare och talar om för dem vad som ska göras utan att rådfråga dem. Ett auktoritärt ledarskap passar därför inte medarbetarna vi har intervjuat eftersom de anser att det är viktigt att deras röst blir hörd. Tullberg (2006) får utifrån sin undersökning fram att cheferna hon har intervjuat anser att det viktigaste för en ledare är att visa tillit till sina medarbetare, att lyssna på dem och att utveckla självständiga medarbetare vilket vårt resultat bekräftar.

Tullberg (2003) menar att ledarskapsstilar beror på vilken människosyn man har på en arbetsplats. Antingen ligger fokus på uppmärksamhet och bekräftelse eller så är det individens behov av autonomi, frihet och självförverkligande som är viktig (Tullberg 2003). Vi anser att vårt resultat visar på en delad människosyn där feedback och bekräftelse är viktigt både för medarbetare och chefer men att fokus ändå ligger på att ge medarbetarna mycket handlingsutrymme och möjlighet att ta eget ansvar. Utifrån intervjupersonernas svar kan vi se att cheferna litar fullt på att medarbetarna sköter sina uppdrag. Cheferna beskriver att de anställda har olika uppdrag och att de förutsätter att jobbet görs på ett bra sätt så länge de inte hör något annat. Under intervjun med en chef tog vi upp att medarbetarna har olika ansvar och att vi har fått uppfattningen om att arbetet flyter på bra och att medarbetarna är motiverade att ta egna initiativ när cheferna inte är där. Chefen svarade då såhär:

Precis, så är det ju verkligen uppbyggt och så måste det nog vara i en verksamhet där man har så många medarbetare under sig då måste man ha några som är specialiserade inom vissa områden och som är intresserade av att driva specialfrågor som är viktiga. (Chef)

Utifrån detta kan vi se ett ledarskap som bygger på att medarbetarna tar mycket ansvar där chefen inte agerar om det inte behövs. Cheferna delegerar ut ansvar till medarbetarna och de litar på att medarbetarna genomför sina uppdrag och därför behöver de inte rycka in förrän det uppstår något problem. Denna typ av ledarskap kallas för problemorienterat ledarskap. Det problemorienterade ledarskapet gäller dock bara det dagliga arbetet som medarbetarna utför, arbetet med vårdtagarna och inte när det gäller t ex personalfrågor. Båda cheferna uttrycker att de är ute på avdelningen så mycket som möjligt. Detta visar att ledarskapet inte endast är problemorienterat utan kan även ses som transformativt eftersom cheferna inte sitter och väntar på att det ska uppstå något problem utan försöker vara närvarande så mycket som möjligt. Samtidigt har cheferna delegerat ut mycket ansvar till sina medarbetare vilket visar på att de har stor tillit till sin personal. Detta för att allt ska fungera även när cheferna inte är fysiskt närvarande. Det blir då en typ av indirekt ledarskapsstil, vilket samordnaren beskriver såhär: ”En bra chef är att kunna agera när man måste agera”. Chefen nedan bekräftar samordnarens åsikt.

Personalen har ju även lite olika ansvar för vissa saker och allt flyter på och jag försöker motivera personalen till att själva ta initiativ och att arbetet ska fungera utan att jag är här. (Chef)

Det dagliga arbetet med vårdtagarna sköter medarbetarna själva i stor utsträckning medan cheferna mer arbetar med personalgrupperna. Risken med att ha ett problemorienterat ledarskap är att man kan missa problem som finns på avdelningarna och därför är det viktigt att cheferna går ut på avdelningarna och pratar med sina medarbetare.

5.1.3. Yttre faktorer

En sak som cheferna anser påverkar deras ledarskap är vilken typ av personalgrupp de arbetar med, hur mycket ansvar medarbetarna tar och vilken kunskap de har.

Ja jo men det gör det absolut för att har man en grupp som är ganska stark i sin yrkesroll t ex på ett positivt sätt som har bra baskunskaper och gott självförtroende, har gott bemötande och alla de här bitarna då kan man ju gå in och coacha på ett annat sätt och lyfta det till skyarna på andra sätt än vad jag behöver göra om det är en grupp som kanske inte har de basala kunskaperna och självförtroendet och de bitarna att där kanske man måste vara lite mer styrande och bestämmande och finnas till på ett annat sätt. (Chef)

Ledarskapet är därmed inte bara uppbyggt på chefernas egenskaper och arbetssätt utan påverkas mycket av arbetsgrupperna dvs. medarbetarna. Hade medarbetarna inte tagit lika mycket ansvar och inte haft den kunskap som behövs hade cheferna behövt ha en mer direkt ledarskapsstil. Vi ser i vårt resultat att chefernas arbete påverkas mycket av vad chefen har för personalgrupper. Medarbetarna uttryckte dock att de inte kan påverka ledarskapet på sin arbetsplats, men indirekt kan vi se att de gör det genom att arbeta på det sätt de gör. Hade personalen inte haft den kunskap som krävs för arbetet hade cheferna behövt ge mer direkta direktiv än vad de måste göra nu.

Utifrån vår empiri har vi fått fram att chefernas ledarskap påverkas av flera olika yttre omständigheter. Dels finns det yttre omständigheter i form av att äldreomsorgen är ett kritiserat område som har en negativ stämpel på sig från media och samhället och dels finns det förutsättningar på äldreboendet som påverkar chefernas ledarskap så som tidsbrist och olika typer av personalgrupper. När vi frågade cheferna vad de saknade på sin arbetsplats gällande ledarskap tog de upp de yttre omständigheterna vi nämner nedan och ingen av cheferna uttryckte brister i sitt eget ledarskap. En faktor som alla intervjupersoner tog upp är bristen på tid.

Hon kan kanske inte se varenda en av oss, hur vi jobbar och så men hon får den informationen från annat håll... Men det hade varit bra om hon kunde ha *lite* mer tid att komma till avdelningen. (Medarbetare)

Medarbetaren uttrycker här att hon hade önskat att chefen var mer ute på avdelningarna så att chefen kan se hur medarbetarna jobbar och få viktig information om t ex personalgruppen. Chefen uttryckte att hon hade önskat att hon kunde vara ute på avdelningarna mer men att det inte finns tillräckligt med tid.

Jag försöker gå runt så mycket jag hinner och kan. Jag vet att det är för lite. Jag skulle behöva vara här mycket mycket mer. Vi tar upp det här problemet hela tiden i vår ledningsgrupp för att det är för lite tid kan jag tycka. För jag tror ibland ändå att jag, alltså man måste visa sig man måste vara på plats man måste vara ute så de känner att man finns. (Chef)

Alla intervjupersoner har uttryckt att delaktighet och närvaro är viktigt hos en ledare men tidsbristen gör det svårt för cheferna att leva upp till de förväntningarna. En chef uttryckte att hon försöker synas som chef och vara delaktig genom att ha sin kontorsdörr öppen när hon är på äldreboendet. ”Jag lyssnar på alla, jag har ingen stängd dörr, jag brukar ha den öppen. Så att de känner att de är välkomna om de undrar och frågar någonting”. Frågan är dock om hon hade kunnat fokusera bättre och stressa mindre om hon hade arbetat mer med stängd dörr. Med stängd dörr hade hon kanske inte blivit störd lika mycket och därmed fått mer administrativt arbete gjort. Detta tror vi i längden hade kunnat ge henne mer tid över till att vara mer ute på avdelningarna. Samtidigt förstår vi att en öppen dörr känns mer välkomnande för medarbetarna än om cheferna sitter med stängd dörr och att en öppen dörr kan leda till att chefen blir mer delaktig i det dagliga arbetet.

Chefen beskriver hur en öppen kontorsdörr kan påverka hur medarbetarna känner sig delaktiga. En motsättning vi kan se till detta är att de beskriver tidsbristen som ett så stort problem. Cheferna har så mycket administrativt arbete men jobbar ändå med öppen dörr för att vara tillgängliga för sina medarbetare för att öka delaktigheten. Här har samordnarna en viktig roll genom att de hjälper cheferna att vara närvarande på avdelningarna när de själva inte hinner. Cheferna beskriver att det som tar upp deras tid är allt administrativt arbete.

Jag kan sakna stöd, mer administrativt stöd. Mailen är full varje dag. Alltså den är fruktansvärd. Vi skulle faktiskt lämna in nu till våran chef vad vi tyckte vi behövde stöd med. Då skrev jag det att t.ex. kunde vara någon person som sitter och tar emot allt det och sorterar ut det vi behöver ha. Så man inte sitter där och öppnar varje mail varje dag. (Chef)

Jaa, när det gäller ledarskap när det gäller förutsättningar för ledarskap i vilket fall så har vi inte så mycket administrativt stöd utan vi sitter ju med väldigt mycket administration. (Chef)

Mycket av det dagliga arbetet för cheferna består av att läsa mail och utföra annat administrativt arbete. Detta tar tid från chefernas arbete med personalen och påverkar därmed deras ledarskap. Cheferna kan inte vara precis de ledare som de vill eftersom de inte kan vara lika delaktiga och närvarande som de önskar. Ingrid Karlsson (2006) kom i sin undersökning fram till att det administrativa arbetet ökar för chefer inom äldreomsorgen och att cheferna då

kan hamna i en lojalitetskonflikt mellan medarbetare och överordnare. Cheferna kände sig fria i det nära arbetet med sina medarbetare men kände sig begränsade av lagar och regler som kommer ”uppifrån” (Karlsson 2006). Även cheferna vi intervjuade upplevdes känna sig ambivalenta i sin lojalitet mot både medarbetare och överordnare och kan kanske därför inte alltid vara den ledare de vill.

På grund av tidsbrist, mycket administrativt arbete och mycket personalfrågor krävs en bred kompetens hos cheferna. Båda cheferna berättade att de kommer få mer kompetensutveckling kring hur det är att leda personal i förändring. Cheferna beskrev att de tidigare har saknat den kompetensutvecklingen och att det tidigare inte har fokuserats på kompetensutveckling kring just ledarskap.

Så det känns som att det blir lite mer fokus på ledarskap också, det känns som att det i början av min anställning så var det inte lika mycket fokus på ledarskapet utan det var med fokus på chefskapet man tog inte så mycket i ledarskapsbiten men nu om man tittar på underlaget för våra lönesamtal och så så är egentligen ett väldigt stort fokus just på ledarskapsstilen, verkligheten har inte riktigt matchat upp mot det ännu kan jag känna men det blir mer och mer fokus på det vilket känns väldigt bra att man börjar förstå hur viktigt det är med ledarskapsförmågan. (Chef)

Även om kompetensen inte har funnits tidigare så är utvecklingen på väg åt ett mer ledarskapsfokuserat håll. En chef säger att hon hade önskat att hon hade ett administrativt stöd så att hon skulle kunna jobba mer med personalfrågor. Vi kan se att cheferna ser på sin roll som att det är för lite fokus på ledarskap och personalarbete och att det är den biten de skulle vilja jobba mer med.

En annan anledning till att cheferna inte har tid att vara så delaktiga i medarbetarnas arbete är att personalgrupperna tenderar att bli större och cheferna färre inom äldreomsorgen (Tullberg 2006). Cheferna på äldreboendet har huvudansvar för cirka 30 anställda var. Cheferna uttryckte dock att de delar på ledarskapet på boendet och får därmed ansvar för cirka 60 anställda. Båda anser att deras arbete hade varit lättare om de hade haft färre anställda.

Alltså det jag kan inte se, det hade ju varit positivt att ha en mindre personalgrupp, jag kan inte se något annat egentligen, det är ju svårt, man har inte lika mycket tid för alla när man har så många. (Chef)

Här uttrycker chefen att hon känner att hon hade haft mer tid till varje anställd om de hade varit färre. Nedan beskriver hon dock att hon kan se en negativ aspekt med en mindre personalgrupp och det är att det kanske skulle uppstå konflikter kring saker som annars inte skulle uppstå.

Det är klart skulle man ha väldigt få medarbetare och inte så mycket verksamhet att driva kan jag tänka mig att då kanske det blir mycket fokus på frågor som skulle lösa sig i vilket fall. (Chef)

I och med att de har större personalgrupper så blir det mer att de jobbar utifrån ett problemorienterat ledarskap då cheferna inte har så mycket tid med personalen som de skulle vilja. Därmed lägger de fokus på de stora frågorna som påverkar personalen och organisationen och kanske inte de små frågorna som egentligen kan lösas inom personalgruppen. En chef uttryckte att hennes ledarstil inte skulle ändras oavsett storlek på personalgrupp eftersom hon har en ledarskapsstil som utgår från hennes grundvärderingar och hennes människosyn.

Sen förändrar det ju inte den jag är i mitt ledarskap, förhållningssätt mot en medarbetare t ex det förändras ju inte, även om man har så stor personalgrupp så stöter man ju på svåra personalärenden också men jag förändrar ju inte vad jag tror på i grunden, en grundläggande respekt

Det är alltså bara själva arbetet med personalen som ändras men chefernas grundsyn på sitt ledarskap ändras inte. Vi ser det som att de yttre omständigheterna kan tvinga fram ett problemorienterat ledarskap genom att det t ex inte finns tid till en mer direkt ledarskapsstil. Dock blir det problemorienterade ledarskapet även aktuellt eftersom man på äldreboendet har en syn på medarbetare som ansvarstagande och cheferna litar på att medarbetarna kommer till dem om det uppstår några problem.

Det finns olika ledarskapsstilar som passar bra för vissa typer av organisationer och ibland tvingas vissa ledarskapsstilar fram på grund av faktorer som ledarna inte kan styra över. Det situationsanpassade ledarskapet inkluderar alla olika typer av ledarskap och modellen innebär att man som ledare kan använda sig och växla mellan olika ledarskapsstilar beroende på kontext och situation. Cheferna i Algestams undersökning från 2009 anser att ett situationsanpassat ledarskap är det bästa eftersom de måste kunna anpassa sig till olika situationer för att få organisationen att gå framåt. Lawner (2008) menar att ledarskap inte ska göras universellt då ledarskap är något som varierar beroende på kontexten och det är något som skapas utifrån situationer och förutsättningar. Lawner (2008) säger vidare att det inte finns en universell mall för hur en bra ledare ska vara. Det är därför viktigt att försöka hitta en ledarskapsstil som fungerar på den arbetsplats man är på.

5.1.4. Jämförande med tidigare forskning

Något som Tullberg (2003) kommer fram till i sin forskning men som inte framkommer i vårt resultat är att anställda inom kommunen är mer kritiska till ledarskap än de som jobbar inom den privata sektorn. I vårt resultat framkommer det att medarbetarna är nöjda med ledarskapet på arbetsplatsen. Flera medarbetare uttrycker att ledarskapet de har nu är bättre än deras tidigare erfarenheter och vi kan alltså inte se att personalen här skulle varit mer nöjda med ledarskapet om de hade jobbat inom den privata sektorn. Detta är inget vi har undersökt vidare men efter att ha läst Tullbergs forskning (2003) blev vi förvånade över att medarbetarna vi intervjuade var så nöjda som de var. Antingen hänger det ihop med att cheferna på arbetsplatsen är ovanligt bra, att medarbetarna vi intervjuade är extra positiva eller så har ledarskapet inom den offentliga sektorn utvecklats åt ett positivt håll. Vi tror att det är en blandning av alla tre och att de hänger ihop. Vi tror att utvecklingen inom ledarskap gör att chefer idag är mer kompetenta ledare vilket leder till positiva medarbetare. Tullberg (2003) menar också att medarbetare inom den offentliga sektorn anser att ledningen är

konserverativ och negativ till förändring. De menar att cheferna inte är anställda utifrån lämplighet utan utifrån tidigare meriter. Från vårt resultat har vi sett att ingen av medarbetarna anser att cheferna är konserverativa eller att de inte är lämpliga för sitt jobb. Vi tror att detta hänger ihop med utvecklingen inom ledarskap vi nämnde ovan. Samtidigt som utvecklingen av ledarskap inom äldreomsorgen sker så ökar chefernas administrativa arbete vilket, vi tror, kan påverka utvecklingen på så sätt att det ökade administrativa arbete hindrar chefernas möjligheter att utföra det ledarskap de vill.

I våra intervjuer framkommer det att ingen av cheferna uttrycker en brist i det egna ledarskapet. När de beskriver saker de saknar på arbetsplatsen gällande ledarskap nämner de endast yttre omständigheter såsom tidsbrist och mycket administrativt arbete. Ingen av cheferna nämner brister hos sig själva i sitt ledarskap. I Tullbergs undersökning från 2006 framkom det att cheferna hon hade intervjuat inte heller såg några brister gällande sitt eget ledarskap. Detta tror vi kan bero på flera olika saker. Cheferna kan i intervjusituationen hamna i försvarsläge och inte vilja ta upp bristerna som eventuellt finns hos dem. Vi anser att det inte är konstigt att man som chef vill uttrycka en slags självsäkerhet kring sitt arbete inför medarbetarna och även inför oss som studenter. Även om det inte framkom i vårt resultat så skrev Tullberg (2006) om att äldreomsorgen är en kritiserad arena gällande ledarskap. Detta är säkerligen något cheferna är medvetna om och de vill kanske därför visa en mer positiv bild av deras arbete som chefer inom äldreomsorgen. Eller så kan det också vara så att cheferna helt enkelt anser att de gör så gott de kan utifrån de förutsättningar de har och därför inte kan eller vill ändra sitt sätt att leda.

5.2. Medarbetarskap

Som vi skrev ovan så delegerar cheferna ut mycket ansvar till sina medarbetare och litar på att de ska genomföra sina uppdrag. Medarbetarskap bygger mycket på ansvarstagande och att ta egna initiativ som medarbetare. Utifrån vårt resultat ser vi ett starkt medarbetarskap på äldreboendet där medarbetarna vill ta eget ansvar och där cheferna ger medarbetarna det ansvaret. En chef beskriver hur hon vill motivera sina medarbetare att ta egna initiativ såhär: ”Jag vill inspirera och uppmuntra medarbetarna att de når sin fulla potential och presterar i enlighet med mål och riktlinjer och tar egna initiativ”.

Medarbetarna beskriver i sina intervjuer att de har flera olika ansvarsområden såsom social dokumentation, matbeställningar och aktivering av de äldre. Cheferna har delegerat ut ansvar till sina medarbetare och litar på att medarbetarna ska utföra sitt uppdrag. Vi kan se att cheferna och medarbetarna inte efterfrågar ett traditionellt medarbetarskap där allt ansvar ligger på chefen och medarbetarna gör vad de blir tillsagda utan här vill medarbetarna ta mycket ansvar vilket de också får av cheferna. Vi ser ett tydligt organisationsorienterat medarbetarskap där medarbetarna får eget ansvar och befogenheter i enlighet med de riktlinjer som finns på äldreboendet. De medarbetare vi intervjuat uttryckte att de är nöjda med sina olika ansvar och att de tycker det är bra att man som medarbetare har olika ansvarsområden. En medarbetare beskriver det såhär: ”Det är vi är i själva jobbet, det är vi som vet vad som ska hända”. Nedan bekräftar en annan medarbetare detta.

Nej jag tycker det är bra att alla har sina områden, de blir tillfrågade om de vill, för ibland kanske man inte vill vara det och då är det inte så bra och det blir inget jobb gjort. (Medarbetare)

Utifrån citaten ser vi att det finns ett starkt medarbetarskap i och med att medarbetarna vill ta ansvar och att de känner att de kan det dagliga arbetet bäst. Det mesta arbetet som medarbetarna utför sker på avdelningarna när chefen inte är delaktig och därför krävs det ett starkt medarbetarskap. Vi kan se att det ute på avdelningarna finns ett grupporienterat medarbetarskap där medarbetarna har det gemensamma ansvaret för planeringen av vårdtagarnas omsorg. Hela verksamheten styrs dock inte av ett grupporienterat medarbetarskap då chefen har huvudansvaret för verksamheten och vissa saker har inte heller medarbetarna ansvar för och befogenhet att besluta om. Cheferna berättar att de har 30-40 anställda var som de ansvarar för och ska leda. Detta leder till att cheferna måste delegera ut arbete till medarbetarna.

Både chefer och medarbetare har vissa förväntningar på hur en medarbetare ska vara. En chef uttrycker sina förväntningar såhär:

Jag har som förväntning att de kommer hit till jobbet för att de vill vara här och att de tycker om sitt arbete och att man bidrar till ett gott klimat och att man har bra bemötande mot våra äldre och att de gör sitt bästa i alla lägen, sen vet jag att det är jättestressigt emellanåt och jättetufft och så är det, vi kan inte lösa allt så det vet jag också men att man då prioriterar i såna lägen eller går och frågar, nu är vi villrådiga nu har det hänt detta och detta hur ska vi prioritera, att man är öppen i den. (Chef)

Medarbetarskap innebär att medarbetare måste vara ansvarstagande och självständiga i sitt arbete. För att cheferna ska kunna känns sig trygga i att avstå från en del av sin makt och delegera ut ansvar till medarbetarna måste medarbetarna leva upp till de förväntningar som chefen har på dem. Båda cheferna har i sina intervjuer uttryckt att de litar på sina medarbetare. Algestam (2009) har även hon i sitt resultat kommit fram till att cheferna hon intervjuat anser att det är viktigt att ha förtroende för sina medarbetare.

Medarbetarna som vi har intervjuat har uttryckt att de vill vara delaktiga i verksamheten och att de vill ta eget ansvar. Detta gör att ett organisations- eller grupporienterat medarbetarskap är möjligt. Hade cheferna inte kunnat lita på sina medarbetare och hade medarbetarna inte varit såpass aktiva i sin medarbetarroll hade ett traditionellt medarbetarskap varit aktuellt.

Olika organisationer kan ha olika ideal för hur en medarbetare ska vara och kräver olika saker av sina medarbetare. Cheferna på äldreboendet vi var på efterfrågar en ansvarstagande medarbetare som de kan lita på. Även Tullberg (2003) kommer i sitt resultat fram till att det är viktigt för chefer att ha självständiga medarbetare. Cheferna från vår undersökning lyfter fram hur de måste kunna lita på att arbetet flyter på även när de inte är där och att det är viktigt att delegera ut ansvar. Beroende på vilka ideal eller vilken syn man har på medarbetare så skapas också en medarbetarskapsstil. På äldreboendet har det skapats en stil som lever upp till förväntningarna som chefer och medarbetarna har på varandra. Utifrån vår empiri anser vi att stilen de har på boendet är ett organisationsorienterat medarbetarskap men vi kan även se ett grupporienterat medarbetarskap.

När vi har analyserat vårt resultat har vi märkt att chefernas, samordnarnas och medarbetarnas syn på ledarskap och medarbetarskap är mycket lika. Det finns olika kriterier

som alla nämner som utgör en bra ledare eller en bra chef. Alla är också överens om att man som medarbetare ska ha mycket ansvar och frihet gällande sitt arbete. Inom kvalitativ forskning är det svårt att generalisera sitt resultat speciellt när man intervjuar en liten grupp människor. Eftersom urvalet i vår uppsats är litet kan man inte kalla intervjupersonerna för en homogen grupp. När vi genomförde våra intervjuer märkte vi dock att det fanns gemensamma åsikter och att intervjupersonerna bekräftade varandras åsikter.

6. Avslutande diskussion

6.1. Sammanfattning

I vårt resultat framkommer det att medarbetare, chefer och samordnare har lika syn på ledarskap och medarbetarskap. Några begrepp som alla intervjupersoner nämner angående ledarskap och medarbetarskap är tillit, respekt, feedback, delaktighet, inlyssnande och ansvarstagande. Alla intervjupersoner ser på ledarskap som någonting som sker i en relation mellan cheferna och medarbetarna och de nämner också att chef kan ses som en befattning medan ledarskap är något man gör och att vem som helst kan vara ledare. Alla har en syn på medarbetarskap som innebär att en bra medarbetare ska vara ansvarstagande och engagerad i sitt arbete. Cheferna ska delegera ut ansvar till medarbetarna och sedan lita på att medarbetarna utför sitt uppdrag. Båda cheferna uttrycker att det finns flera yttre omständigheter som kan påverka deras ledarskap så som tidsbrist och administrativt arbete. Cheferna menar dock att de trots dessa yttre faktorer inte ändrar sin grundsyn på vad ledarskap innebär.

6.2. Diskussion

I våra intervjuer framkommer det att ingen av cheferna uttrycker en brist i det egna ledarskapet. När de beskriver saker de saknar på arbetsplatsen gällande ledarskap nämner de endast yttre omständigheter såsom tidsbrist och mycket administrativt arbete. Ingen av cheferna nämner brister hos sig själva i sitt ledarskap. I Tullbergs undersökning från 2006 framkom det att cheferna hon hade intervjuat inte heller såg några brister gällande sitt eget ledarskap. Detta tror vi kan bero på flera olika saker. Cheferna kan i intervjusituationen hamna i försvarsläge och inte vilja ta upp bristerna som eventuellt finns hos dem. Vi anser att det inte är konstigt att man som chef vill uttrycka en slags självsäkerhet kring sitt arbete inför medarbetarna och även inför oss som studenter. Även om det inte framkom i vårt resultat så skrev Tullberg (2006) om att äldreomsorgen är en kritiserad arena gällande ledarskap. Detta är säkerligen något cheferna är medvetna om och de vill kanske därför visa en mer positiv bild av deras arbete som chefer inom äldreomsorgen. Eller så kan det också vara så att cheferna helt enkelt anser att de gör så gott de kan utifrån de förutsättningar de har och därför inte kan eller vill ändra sitt sätt att leda.

En fråga som vi har ställt oss under arbetets gång är om vi hade fått liknande resultat om vi hade intervjuat män inom ett mansdominerat yrke. Vi har bara intervjuat kvinnor inom äldreomsorgen och äldreomsorgen anser vi är ett kvinnodominerat yrke vilket vi tror kan påverka vårt resultat. Alla intervjupersoner tar upp att feedback och bekräftelse är viktigt för dem i arbetet och det hade varit intressant att se om det är lika viktigt för män att få den bekräftelsen. Martinsson (2006) skriver att en av hennes intervjupersoner beskriver relationen mellan ledare och ledda som en mamma-barn relation. Martinsson anser att en ledare idag bör ha vad hon kallar "kvinnliga" egenskaper såsom empati och förmåga till djupare personlig kontakt. Vi tror att dessa "kvinnliga" egenskaper eftertraktas mest av kvinnliga medarbetare. På äldreboendet där vi genomförde våra intervjuer arbetar det nästan bara kvinnor och vi tror

att det därför är vanligt att personalen på äldreboendet eftertraktar de egenskaper vi nämnde ovan.

6.3. Slutsatser

6.3.1. Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på ledarskap?

I vårt resultat framkommer det att alla intervjupersoner ser på ledarskap som något som sker i relation mellan ledare och ledda. Alla anser att en bra ledare är någon som lyssnar och litar på sina medarbetare, som ger bra feedback och som är delaktig i det dagliga arbetet. Vi har kunnat se att ett problemorienterat ledarskap förekommer på äldreboendet men att chefer och medarbetare egentligen önskar ett transformativt ledarskap. Det som gör att ett transformativt ledarskap inte är möjligt fullt ut är att cheferna känner en tidsbrist och därför inte hinner vara lika delaktiga som de önskat.

6.3.2. Vad har chefer, medarbetare och samordnare för syn på medarbetarskap?

Resultatet visar att cheferna och medarbetarna på äldreboendet möjliggör en aktiv medarbetarroll. Cheferna gör det genom att delegera ut ansvar till sina medarbetare och medarbetarna gör det genom att ta på sig det ansvaret. Vi har även kommit fram till att ett aktivt medarbetarskap är nödvändigt i denna typ av organisation där cheferna har onte om tid på grund av att de har ansvar för både personalarbete och administrativt arbete. Medarbetarskapsstilarna som vi anser förekommer på äldreboendet är organisationsorienterat och grupporienterat medarbetarskap.

6.3.3. Påverkas ledarskapet av yttre faktorer och i så fall på vilket sätt?

Det framkommer tydligt i vårt resultat att chefernas ledarskap påverkas av olika yttre faktorer. Den faktor som samtliga intervjupersoner tar upp är bristen på tid. Cheferna hinner inte vara lika delaktiga i det dagliga arbetet som de och medarbetarna hade önskat. Cheferna uttrycker att tidsbristen beror på att de har för mycket administrativt arbete såsom mail och telefonsamtal. Ledarskapet påverkas även av personalgrupperna, dels av storlek men även av kompetensen och ansvarstagandet hos personalen. Dock uttrycker cheferna att deras grundsyn på ledarskap inte ändras på grund av de yttre faktorerna. Det framkommer även tydligt att samordnare påverkar chefernas ledarskap genom att agera som en mellanhand mellan chefer och medarbetare och genom att finnas där när cheferna inte är närvarande.

6.4. Framtida forskning

Vår uppsats bidrar med en positiv syn på offentligt ledarskap inom äldreomsorgen. Vår uppsats kan användas som ett motargument mot den problematiserade bilden som finns i samhället. Uppsatsen kan även användas på det äldreboendet där vi genomfört våra undersökningar genom att ge cheferna, medarbetarna och samordnaren en djupare förståelse för varandra. Vi tror att uppsatsen kan användas för att visa vad det är som saknas inom ledarskapet och därmed medverka till förändring. En sådan förändring skulle kunna vara att cheferna skulle få mer hjälp med det administrativa arbetet.

Som vi nämner i vår problemformulering finns det inte mycket forskning som fokuserar på relationen mellan ledare och ledda. Vi anser därför att det vore intressant och viktigt för synen på ledarskap att göra fler undersökningar som fokuserar på relationen.

Det hade också varit intressant att undersöka om man hade fått liknande resultat inom ett mansdominerat yrke. Hade vi fått genomföra vår studie igen hade vi valt ett mer

mansdominerat yrke för att kunna jämföra resultaten och se om uppfattningarna skiljer sig mellan yrkesgrupperna.

Vi anser också att det hade varit intressant att göra enkätundersökningar till fler äldreboenden för att kunna se en mer generell bild av ledarskapet inom äldreomsorg och därmed se om vårt resultat stämmer överens med den generella bilden.

7. Referenser

Ahltorp, Birgitta (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Institutionen för psykologi.

Algestam, Sara (2009): *Ledarskap ur två perspektiv – En jämförelse mellan chefers och dess medarbetares syn på ledarskap*. Kandidatuppsats Borås: Högskolan Borås.

Bryman, Alan (2011): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Holmberg, Ingalill (2003): ”Var finns ledarskapet i offentlig sektor”. I Ingalill Holmberg & Roger Henning, (red): *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Karlsson, Ingrid (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*. Licentiatavhandling Växjö: Växjö universitet.

Lawner, John (2008): “Individualization and public sector leadership” *Public administration*, 86, 1, 21-34.

Martinsson, Lena (2006): Ledare och ledda – ett naturfenomen? Om klass i arbetsliv och värdegrundsretorik. I Patrik J. Andersson et al. (red): *Dom – och vi*. Humanistdagboken nr 19 Göteborg: Göteborgs Universitet.

MindTools.com: Leadership Styles (elektronisk).
<http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm> (2013-05-09).

Nationalencyklopedin a– Uppslagsverk (elektronisk)
<http://www.ne.se/sve/chef?i_h_word=chef> (2013-03-08).

Nationalencyklopedin b – Uppslagsverk (elektronisk) < <http://www.ne.se/lang/ledarskap> > (2013-03-08).

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010): *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Tengblad, Stefan (2003): *Den myndige medarbetaren - strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.

Tengblad, Stefan (2006): ”Medarbetarskap i praktiken”. I Freddy Hällsten & Stefan Tengblad, (red): *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, Torsten (2007): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Tullberg, Maria (2003): ”Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...” . I Ingalill Holmberg & Roger Henning, (red): *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Tullberg, Maria (2006): *Med ljuset på*. Malmö: Liber.

Payne, Malcolm (2008): *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1. Intervjuguide

Personalen:

Bakgrund:

- Hur länge har du jobbat här och vad har du jobbat med tidigare?
- Kan du beskriva hur organisationen ser ut lite kort när det gäller chefer och ledarskap? Chefer uppåt/nedåt?

Ledarskap:

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Vad är bra ledarskap? Ge exempel!
- Vad är dåligt ledarskap? Ge exempel!
- Vad innebär det att vara chef för dig?
- Vad är en bra chef för dig? Ge exempel!
- Vad är en dålig chef för dig? Ge exempel!
- När du är anställd, vad har du för förväntningar på din chef?
- Känner du att du påverkas av din chefs ledarskap? I så fall, på vilket sätt?
- Vad gör din chef för att motivera personalen?
- Hur tror du att det är att leda en stor personalgrupp, vad är positivt och negativt med en stor respektive liten personalgrupp?
- Hur tycker du att relationen mellan personal och chef bör se ut?
- Vad saknar du på din arbetsplats gällande ledarskap?

Medarbetare:

- Hur trivs du på din arbetsplats? Vad är bra och vad är mindre bra?
- Hur ofta har du kontakt med samordnaren respektive din chef? När vänder du dig till vem? Påverkar samordnaren relationen till din chef?
- När frågar du chefen och när kan du själv agera i det dagliga arbetet? Ge exempel!
- Känner du att du kan påverka ledarskapet på din arbetsplats? På vilket sätt?
- Vad har du för ansvar och vad har du inte befogenhet att besluta om? Begränsningar uppifrån? Hur tror du att det uppfattas av dina kollegor?

Är det något mer du funderar på eller vill tillägga nu när vi har ställt de här frågorna som du inte har fått uttrycka?

Cheferna:

Bakgrund:

- Hur många anställda finns det här och hur många är det i din arbetsgrupp?
- Hur länge har du arbetat här och vad arbetade du med innan?
- Vad var det som gjorde att du ville bli chef?
- Kan du beskriva hur organisationen ser ut lite kort när det gäller chefer och ledarskap?
Chefer uppåt/nedåt?

Ledarskap:

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Vad är bra ledarskap? Ge exempel!
- Vad är dåligt ledarskap? Ge exempel!
- Vad innebär det att vara chef för dig?
- Vad är en bra chef för dig? Ge exempel!
- Vad är en dålig chef för dig? Ge exempel!
- Tror du att personalen påverkas av ditt ledarskap? På vilket sätt?
- Vad gör du för att motivera din personal?
- Vad har du för ansvar och vad har du inte befogenhet att besluta om? Begränsningar uppifrån?
- Vad har samordnaren för ansvar? Hur påverkar det ditt ledarskap? Påverkar det relationen till din personal?
- Vad saknar du på din arbetsplats gällande ledarskap?

Medarbetare:

- Vad har du som ledare för förväntningar på din personal?
- Känner du att ditt ledarskap påverkas av hur din personal arbetar? På vilket sätt?
- Hur är det att leda en så stor personalgrupp, positivt negativt med stor respektive liten?
- Vad har du för relation till din personal? Exempel: Hur ofta har ni samtal, hur ofta är du på avdelningen m.m.
- Hur tycker du att relationen mellan personal och chef bör se ut?

Är det något mer du funderar på eller vill tillägga nu när vi har ställt de här frågorna som du inte har fått uttrycka?

Samordnarna:

- Hur länge har du arbetat här och vad arbetade du med innan?
- Kan du beskriva hur organisationen ser ut lite kort när det gäller chefer och ledarskap? Chefer uppåt/nedåt?
- Vad har du för ansvar och vad har du inte befogenhet att besluta om? Begränsningar uppifrån?
- Hur ser du på din roll på arbetsplatsen? Rollen mellan chef och personal.

Ledarskap:

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Vad är bra ledarskap? Ge exempel!
- Vad är dåligt ledarskap? Ge exempel!
- Vad innebär det att vara chef för dig?
- Vad är en bra chef för dig? Ge exempel!
- Vad är en dålig chef för dig? Ge exempel!
- Tror du att personalen påverkas av ditt ledarskap/din roll? På vilket sätt?
- Vad har du för relation till personalen? Exempel: Hur ofta har ni samtal, hur ofta är du på avdelningen m.m.
- Hur tror du att det är att leda en stor personalgrupp, vad är positivt och negativt med en stor respektive liten personalgrupp?

Är det något mer du funderar på eller vill tillägga nu när vi har ställt de här frågorna som du inte har fått uttrycka?

8.2. Bilaga 2. Samtyckesblankett



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

2013-03-15

Informerat samtycke

Vår C-uppsats har som syfte att undersöka chefers och medarbetares uppfattning om ledarskap och medarbetarskap på ett äldreboende. Vi är båda mycket intresserade av ledarskap och hur människor uppfattar detta. Därför vill vi intervjua både chefer och personal på ett äldreboende för att få två olika perspektiv på begreppet ledarskap.

Deltagandet i intervjun är helt frivilligt och du kan när du vill avbryta din medverkan genom att kontakta oss och informera om detta. Då raderar vi din intervju och använder inte den i vår uppsats. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas helt eller delvis ordagrant av oss. Allt material vi samlar in kommer behandlas konfidentiellt och förvaras oåtkomligt för obehöriga. När vi redovisar vårt resultat i uppsatsen kommer vi att sträva efter att inte röja någons identitet. Vi eftersträvar full anonymitet, detta kan dock inte garanteras till fullo men i den mån det är möjligt kommer allt att göras för att anonymitet skall upprätthållas. När uppsatsen är färdigskriven kommer du att få möjlighet att ta del av den.

Vår handledare heter Monica Andersson-Bäck, Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs Universitet. Kursansvarig är Ronny Tikkanen och Anita Kihlström på samma institution. Om du vill ha mer information eller bara undrar över någonting, kontakta gärna någon av oss eller vår handledare.

Anna Gustafsson
Socionomstudent
072-2310996

gustafssonanna91@gmail.com

Maria Claeson
Socionomstudent
0768-289701

maria.claeson@hotmail.com

Monica Andersson Bäck, Fil.Dr.
Handledare

Institutionen för socialt arbete, Göteborgs Universitet och Vårdinstitutet

Box 720, 405 30 Göteborg

Tel. 031-786 4141 Mobiltelefon. 0709-665402

E-post: monica.andersson.back@gu.se

Undertecknad samtycker härmed till att delta i studien. Jag är informerad om att allt deltagande är frivilligt och när som helst kan avbrytas på min egen begäran.

-----/-----
Ort Datum (år-mån-dag)

Underskrift

Namnförtydligande