



CHEFSROLLENS KOMPLEXITET INOM DET SOCIALA ARBETET

En kvalitativ studie om chefer inom HVB-verksamheter

SQ4562, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp

Scientific Work in Social Work, 15 higher education credits

Kandidatnivå

Vårterminen 2018

Författare: Emmie Roos och Felix Johansson

Handledare: Monica Larsson

Abstract

Titel: Chefsrollens komplexitet inom det sociala arbetet: En kvalitativ studie av chefer inom HVB-verksamheter

Författare: Felix Johansson och Emmie Roos

Syftet med studien var att undersöka hur chefer inom HVB-verksamheten ser på sin chefsroll. Vi undersökte hur de definierar begreppen ledarskap och chefskap samt den makt en chefsroll innebär. Vi har även valt att lyfta begreppen inspiration och manipulation, där vi kort analyserar huruvida dessa begrepp är varandras motsatser eller om det finns likheter i de metoder som används för respektive begrepp. Vi har genomfört en kvalitativ studie med sex chefer från olika HVB-verksamheter. Gemensamt för alla verksamheter var att det är HVB:n för ungdomar. Vår studie förklarar utifrån Hofstedes kulturdimensioner och Christensen, Daugaard Jensen och Lindkvist maktdimensioner varför cheferna benämner chefsrollen och makten på ett visst sätt. Inspiration och manipulation har vi kort analyserat utifrån hur begreppen förklaras i olika forskningsartiklar och hur cheferna förklarar dessa begrepp. Studiens resultat visar på komplexiteten i chefsrollen samt problematiken att känna sig bekväm med att utöva makt, eller svårigheten att se detta i en kontext där makt ses som något fult, samt hur manipulation och inspiration är två begrepp med mycket gemensamt.

Nyckelord: Ledarskap, chefskap, chefsroll, chef, makt, inspiration, manipulation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund och problemformulering	4
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.2.1 Syfte	7
1.2.2 Frågeställningar	7
1.3 Avgränsning	7
1.4 Förförståelse	8
1.5 Arbetsfördelning	8
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition	9
2. Kunskapsläget (tidigare forskning)	10
2.1 Ledarskap, etik och makt	10
2.2 Inspiration eller manipulation	13
3. Teoretiskt ramverk och begrepp	18
3.1 Kulturens fyra dimensioner	19
3.2 Maktens sex dimensioner	21
4. Metod och metodologiska överväganden	24
4.1 Val av metod – fördelar och begränsningar	24
4.2 Urvalsprocess	25
4.3 Genomförande av intervjustudien	26
4.4 Bearbetning av empirin	27
4.5 Analysmetod	27
4.6 Studiens tillförlitlighet	29
4.7 Forskningsetiska överväganden	30
5. Resultat och analys	34
5.1 Hur ser cheferna på sin chefsroll?	34
5.1.1 Definition av ledarskap och chefskap	34
5.1.2 Skillnaden mellan ledarskap och chefskap	37
5.1.3 Utmaningar i chefsrollen	39
5.2 Hur definierar cheferna sin makt?	42
5.3 Hur ser cheferna på inspiration och manipulation?	47
5.3.1 Inspiration	48
5.3.2 Manipulation	50
6. Avslutande diskussion	52
6.1 Chefsrollen	52
6.2 Makt	53

6.3 Inspiration och manipulation	53
6.4 Framtida forskning	54
6.5 Allmänna reflektioner	55
6.7 Avslutande ord	55
Referenslista	57

Appendix

1. Informationsbrev till respondenter
2. Samtyckesblankett
3. Intervjuguide

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Statistik från statistiska centralbyrån visar att personalomsättningen för samhällsvetare är mycket stor, vilket inte behöver vara negativt, men en stor personalomsättning kan peka på att det är något som inte stämmer (Blomstedt, 2018:3). Orsaker till en uppsägning kan vara många, exempelvis dåliga löner, hög arbetsbelastning eller tillitsbrist till organisationen (ibid.). I en artikel i Akademikern (Kvarnsell & Meisler, 2018:37) skrivs det om en studie där 31 socialsekreterare hade slutat sina arbeten. Artikeln nämnde fyra orsaker till detta; obalans mellan krav och resurser, obalans mellan arbetsinsats och uppskattning och att detaljstyrning urholkade den professionella etiken. Det främsta skälet till att sluta var ledningens reaktion på de problem som medarbetarna presenterade (ibid.). Vilket leder in på vikten av chefsrollen i en organisation; då en stöttande chef är av stor vikt för att medarbetarna skall stanna, "medarbetare lämnar chefer, inte jobb" (ibid:36). Vi finner detta ämne intressant att forska kring eftersom chefsrollen finns i hela vårt samhälle och oavsett om du har en chefsposition eller inte kan du indirekt eller direkt påverkas av de beslut som cheferna tagit. När det kommer till det sociala arbetet finner vi det minst lika viktigt då en stor personalomsättning kan påverka klienterna i stor utsträckning och risken för försämrade vård kan öka om det inte finns en personlig relation klient och personal emellan. Hög personalomsättning är något vi inte hade kopplat ihop med chefskap om vi inte läst denna artikel, vilket väckte vårt intresse och vi finner det än mer relevant att se på cheferna inom det sociala arbetet och deras chefsroll.

Att vara chef inom välfärdssektorn innebär ytterst att arbetet handlar om att gagna de människor som är i behov av välfärdstjänster. De största välfärdsområdena i Sverige är hälso- och sjukvården, skolan och det sociala arbetet. Kommunerna och landstingen är ytterst ansvariga för dessa tjänster. Välfärdssektorn innebär många arbetsmöjligheter samt är en viktig del i samhället (Thylefors, 2016:19). De tjänster den svenska välfärdssektorn tillhandahåller är reglerade i lag och välfärdssektorn är till största del skattefinansierad. Detta innebär att det ytterst är de politiska besluten som ligger till grund för vad som kan, bör och ska ingå i välfärdstjänsterna. Politikerna är de som tar beslut och lägger budgeten för landet, landstingen och de enskilda kommunerna. Vilket de enskilda verksamheterna i sin tur behöver förhålla sig till (Thylefors, 2016:21).

Enligt Göteborgs stads hemsida (UÅ) innebär chefsrollen, inom offentlig verksamhet, att stå mellan politikerns beslut och medborgarnas behov och vilja. Chefen är förbindelsen mellan besluten och verkställandet av dessa. Exempelvis skall chefen ha en helhetssyn på sin verksamhet och se den i en större kontext. Chefen har ett ansvar för ekonomin, verksamhetens kvalitet och personal samt skall komma fram till önskat resultat inom de riktlinjer och lagar som finns. Detta, som benämns som det formella chefskapet, är endast en del i den formella chefsrollen och i den finns även ett engagerande och genuint ledarskap som ämnar till att inspirera och utveckla personalen (ibid.).

Den offentliga sektorn är stor och för att specifikt koppla chefsrollen till det sociala arbetet föll vårt intresse på HVB-sektorn som är en del av verksamheten inom socialt arbete. HVB, ett hem för vård eller boende, bedriver behandling eller har fokus på antingen fostran, stöd eller omvårdnad. Målgruppen kan antingen vara barn, ungdomar, ensamkommande barn och ungdomar, vuxna eller familjer som behöver stöd av socialtjänsten (IVO, 2016). När det kommer till chefsrollen inom HVB-verksamheter har socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd flera punkter som ska uppfyllas för att säkerställa att chefer för HVB:n har en viss kunskapsbas. Den som bedriver HVB-verksamhet ska fastställa flera rutiner som såväl personal som de boende på HVB:et har att förhålla sig till. Utöver detta ska cheferna utöva egenkontroll gentemot det enskilda boendet för att se att boendet upprätthåller de krav som ställs på en HVB-verksamhet. Det ska även finnas ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS, 2016:2). En chefsposition inom HVB-verksamheten är oerhört komplex och kräver en stor bredd då kompetens ska finnas om såväl de politiska besluten på en övergripande nivå och detaljbesluten på de specifika boendena.

Att det blev chefsrollen som intresserade oss var eftersom vi båda gjorde vår VFU hos chefer. Emmie var på ett privatägt HVB och Felix var inom funktionshinderområdet inom den kommunala boendeverksamheten. Vårt fokus lades på chefer inom HVB-verksamheter för ungdomar eftersom vi finner ungdomsarbetet inom det sociala arbetet särskilt spännande att utforska då ungdomsarbetet ligger oss nära hjärtat. Emmie hade dessutom kontakter inom detta område. Under VFU:n såg vi båda hur komplex chefsrollen är, hur många olika delar som finns inom arbetet och inte minst hur viktigt det är med hur cheferna kommunicerar med medarbetarna. Både i kommunikation gällande de hårda bitarna som lönesamtal eller avskedningar, men kanske framförallt hur kommunikationen sker i det dagliga arbetet. Hur

bemöter cheferna medarbetarna när medarbetarna är missnöjda? Hur får cheferna medarbetarna att vilja prestera och hur förklarar cheferna för medarbetarna att det är chefens beslut som är det slutgiltiga i vissa frågor?

I kontexten att få medarbetare att vilja prestera är begreppet inspiration välanvänt och vi kan exempelvis se det i Göteborgs stads hemsidas (UÅ) definition av ledarskapet i chefsrollen. Ett begrepp som är nära anknutet till inspiration, eftersom det många gånger ses som ordets motsats, är manipulation. Inspiration är något efterfrågat medan manipulation har en negativ klang. Men stämmer detta, är dessa processer verkligen varandras motsatser? Och om så inte är fallet - är det då oproblematiskt att ett begrepp som inspiration inte problematiseras?

Med dessa utgångspunkter slog vi upp orden i Svenska akademiens ordlista och fick fram följande definitioner på respektive ord.

”Inspirera: frambringa starka inre drivkrafter hos ngn, till ny el. ökad verksamhet, spec. skapande verksamhet” (Inspirera, 2009)

”Inspiration: ingivelse; impuls att utföra ngt positivt” (Inspiration, 2015)

”Manipulera: omärkligt påverka el. styra i önskad riktning” (Manipulera, 2015)

”Manipulation: smart men otillbörligt agerande vanligen i det tysta” (Manipulation, 2009)

Vi tolkar dessa skillnader som att inspirera eller inspiration handlar om positiva och drivande krafter medan manipulera och manipulation står för att påverka personer utan deras medvetande. Det är inte en fråga om att orden är varandras motsatser enligt dessa definitioner utan de belyser snarare liknande processer på olika sätt. Inspiration gör att personen i fråga vill utföra något och manipulation gör att personen utför något utan att egentligen vara medveten om varför, men med det inte sagt att personen inte vill utföra uppgiften. Dessutom går det att diskutera vad en positiv påverkan är, är det något positivt för personen, verksamheten, chefen eller alla tre och innebär positiv påverkan i det fördolda att ha inspirerat eller manipulerat? Inspiration och manipulation handlar om att en person påverkar en annan, vilket vi anser skulle kunna tyda på någon form av maktutövning.

“Makt är ett krångligt begrepp som kan betyda många olika saker. Det kan vara makten att kontrollera någon annan, makten över sitt eget liv eller makten att påverka omvärlden och förändra samhället” (Brundin, 2015).

Med detta citat vill vi lyfta att makt kan ha flera olika uttrycksformer och definitioner beroende på vad makten ses i relation till, vilket kommer att teoretiseras under arbetets gång.

Vi vill dock nämna att grunduppdraget i en chefsroll inom den offentliga verksamheten är att stödja människor som har ett behov av någon form av insats (Thylefors, 2016:19). Chefer ansvarar inte bara över sina medarbetare utan även över verkställandet av beslut, och således över livsvillkoren, för utsatta grupper/personer. Dessa ansvarsområden ser vi som exempel på kontroll över andra människor eller möjligheten att påverka eller förändra samhället vilket enligt citatet ovan är tecken på makt (Brundin, 2015). Genom att en chef har dessa ansvarsområden blir det således intressant att undersöka begreppet makt i relation till chefsrollen.

1.2 Syfte och frågeställningar

1.2.1 Syfte

Vårt syfte är att undersöka chefsrollen, med fokus på ledarskap och chefskap, utifrån chefernas makt samt att undersöka begreppen inspiration och manipulation.

1.2.2 Frågeställningar

Hur ser cheferna på sin chefsroll med fokus på ledarskap och chefskap?

Hur definierar cheferna makt utifrån sin chefsroll?

Hur ser cheferna på inspiration och manipulation utifrån sin chefsroll?

1.3 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till att intervjua sex stycken föreståndare, gruppchefer och enhetschefer som arbetar inom olika HVB verksamheter. Cheferna är verksamma inom samma mellanstora kommun i Sverige, men inom olika företag, inom både privata och kommunala verksamheter. Vi har valt dessa avgränsningar för att kunna fokusera mer på själva chefsrollen. Vi valde därav olika företag för vi tänker att synen på chefsrollen kan vara påverkad av företagets egen kultur och därför ansåg vi att informanter från olika företag skulle minska den risken. Vi har intervjuat tre kvinnor och tre män då vår ursprungliga ide var att undersöka skillnader och likheter i svar beroende på om informanten var kvinna eller man. Under arbetets gång insåg vi att C-uppsatsens ramar inte gav oss utrymme att svara utförligt på alla våra frågeställningar. Vi valde

därför inte ha med skillnader eller likheter mellan könen för att istället kunna fokusera lite djupare och mer ingående på våra övriga frågeställningar.

1.4 Förförståelse

Som sades ovan har både Felix och Emmie erfarenhet av olika typer av chefsarbeten eftersom vi båda gjorde vår VFU inom detta, vilket innebär att vi har en relativt stor förförståelse kring själva chefsrollen. Emmie har utöver sin VFU hos föreståndaren på ett HVB tidigare arbetat på olika HVB:n, och Felix har gjort en reflektionsuppgift kring makt, inspiration och manipulation som slutarbete för VFU:n, vilket har påverkat val av ämne, då vi har upplevt att maktperspektivet sällan har benämnts eller förklarats inom chefsrollen. Vi har genom våra erfarenheter samlat på oss teoretisk kunskap som har färgat våra teorival eftersom vi har kunnat relatera ny empiri till teoretisk kunskap vi redan känt till, vilket har påverkat vår analys och vilka slutsatser vi har kunnat dra. Vår ansats i denna uppsats är av det relativistiska slaget, alltså att kunskap endast är sant i en viss kontext (Åsberg, 2001:34). Således ämnar vi inte att få fram några generaliserbara svar eller slutsatser utan vår analys och resultat kan endast ses som en möjlig sanning i den kontext där vi som forskare befinner oss och där informanternas uttalanden gjordes.

1.5 Arbetsfördelning

Vi har båda haft en stor del i hela arbetet, och har under resans gång gemensamt gått igenom alla områdena. I början av vår process ansvarade Emmie för att finna informanter och det är hon som haft den huvudsakliga kontakten med dessa. Felix tog huvudansvaret för informationsbladet och gemensamt utformades intervjuguiden. Samtyckesblanketten gjordes gemensamt. Bakgrund och problemformulering har vi båda ansvarat för, och utformat tillsammans. Emmie har haft huvudansvaret för tidigare forskning och Felix har haft huvudansvaret för teoriavsnittet. Vi har båda läst all litteratur och den som inte ansvarat för ett avsnitt har ansvarat för korrigeringen. Metodavsnittet har vi gemensamt ansvarat för. När det kommer till resultat och analysavsnittet transkriberade båda tre intervjuer var och Felix ansvarade för frågeställningen kring chefsrollen och Emmie om frågeställningarna makt, samt inspiration och manipulation. I diskussionen har vi båda varit lika delaktiga. Gällande layouten och uppsatsens grafiska form har båda haft ett gemensamt ansvar.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsen kommer att fortsätta med kunskapsläget, där ett flertal artiklar och rapporter kopplade till chefsrollen, makt, inspiration och manipulation berörs. Efter det presenteras de teorier vi valt att använda, vilket sedan mynnar ut i metodavsnittet. Vårt analys- och resultatavsnitt är uppdelade utifrån våra frågeställningar, där chefsrollen, makt, inspiration och manipulation berörs var för sig. Arbetet avslutas med en slutdiskussion där vi lyfter det vi funnit särskilt intressant utifrån våra frågeställningar och informanternas svar.

2. Kunskapsläget (tidigare forskning)

I detta avsnitt kommer ett urval av tidigare forskning som vi finner knyter an till vår forskning. Det finns ytterst lite forskning om chefer i det sociala arbetet, och än mindre om chefer inom HVB-verksamhet. Den forskning vi funnit är antingen inom närliggande områden såsom medicin och äldreomsorg eller sedd som mer generell för chefer över lag. Vi har funnit forskning från lite olika delar av världen, men i princip bara från västvärlden. Att den forskning vi utgår ifrån är från västvärlden kan göra att vi tar för givet att mycket av det som stämmer är sant, då det troligtvis liknar vår världsuppfattning. Det gör även att vårt arbete inte får fler dimensioner än den västerländska. Vi har gjort två kategorier av den tidigare forskningen, där viss forskning tas upp mer ingående och den övriga forskningen endast kort nämns för att ge en kunskapsöversikt om området men är inte specifikt relevant för vår studie.

Med utgångspunkt i våra frågeställningar som ser till chefsrollen utifrån ledarskap och chefskap, samt deras makt bildar vi utifrån denna underrubrik *Ledarskap, etik och makt*. Vår sista frågeställning är att vi vill reflektera över begreppen inspirera och manipulera. Forskningen på detta ämne hittas i underrubriken *Inspiration eller manipulation*.

2.1 Ledarskap, etik och makt

Denna kategori har två inriktningar, dels ledarskap och olika ledartyper, samt chefskap och makt och maktdistanser. Eftersom dessa nära avgränsar varandra och ofta gemensamt benämns var det svårt för oss att sära på begreppen och dela in dem i två oberoende kategorier. Det som är av relevans för oss är framförallt de konsekvenser som ett oetiskt ledarskap kan få för klienter, vilka är de som ska skyddas och stärkas i allt socialt arbete. De sökord som ligger till grund för dessa artiklar är; *power, leadership, inspiration, ledarskap* och *makt*. Vi har för alla artiklarna sökt i databasen sociology collection, förutom den svenska artikeln då vi sökte i SwePub och via SwePub fördjupade oss i Maria Wolmesjös forskning.

Dessa sökord gav oss ett stort antal artiklar, rapporter och böcker att välja mellan. Flertalet av dessa artiklar hade sin bakgrund i näringslivet, de är av vikt för att få en bild av forskningsläget, men de är inte av relevans för vår studie. Näringslivet är långt borta från det sociala arbetet i hur det är uppbyggt, där näringslivets främsta uppgift inte är att arbeta för att förbättra för de utsatta grupperna i samhället. Näringslivets främsta uppgift är att utveckla sina specifika

näringar. Firth och Carroll, (2016) har bland annat ingående skrivit om vad som definierar ledarens makt inom näringslivet. Dessa sökord gav oss även forskning om varför det är av vikt att studera ledare, vilket bland annat Christopher Williams, (2012) skriver om. Hur ledare konstrueras och vad som i regel förr eller senare definierar de flesta ledare förklarar Nicholson och Carroll, (2013).

Makt är ett begrepp som vi funnit ofta finns implicit eller definierat på olika nivåer i artiklar kring ledarskap och chefskap, vilket innebär att maktaspekten kommer invävd i de artiklar som delvis främst handlar om exempelvis ledarskap.

När vi använde de svenska orden för att se vad som fanns i en svensk kontext fann vi en kunskapsöversikt inom den offentliga verksamheten som fokuserar på hur chefernas arbete påverkar de som tar emot hjälp. När det kommer till forskning på chefer inom det sociala arbetet finns det en stor kunskapslucka, vilket kunskapsöversikten nedan belyser. Kunskapsöversikten belyser hur chefers arbetsvillkor påverkar såväl medarbetare samt de som är beroende av hjälp och stöd från verksamheten.

Tid att leda- En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet av Angelika Thelin och Maria Wolmesjö (2014).

Denna kunskapsöversikt utgår från en svensk kontext och behandlar hur arbetsvillkoren för första linjens chefskap påverkar och inverkar på en god kvalitet inom äldreomsorgen (Thelin & Wolmesjö, 2014:2). Den första delen av kunskapsöversikten beskriver dagslägets situation inom äldreomsorgen och berör bland annat hög personalomsättning, lågutbildade anställda och höga krav på att leverera en tjänst till kunderna inom äldreomsorgen (ibid:4).

Första linjens chefer delas upp i tre dimensioner, inomorganisatorisk, mellanorganisatorisk och samhällsdimension (ibid:6). All offentlig verksamhet i Sverige har gått mer mot New Public Management (NPM). Detta, menar Thelin och Wolmesjö, (ibid.) bildar en spänning i ledarskapet mellan ekonomiskt misstänksamt ledarskap, mer tillitsfullt ledarskap och fokus på att tillfredsställa konsumenter. Dessa tre delar ska alla finnas med i det enskilda ledarskapet, men de kan vara motstridiga gentemot varandra.

Första linjens chefer har en intern och en extern dimension av sitt arbete. Den interna är att vara chef inom en organisation och över personalen (Thelin & Wolmesjö 2014:10) Den externa

delen består av att arbeta gentemot samhället. Cheferna har verksamhets-, budget- och personalansvar. De behöver övervaka resursutnyttjandet och verksamhetens kvalitet. De ska verksamhetsutveckla, sköta personalfrågor samt samverka. För detta krävs en mycket stor kunskapsbas. Första linjens chefer behöver kunna navigera inom fasta ekonomiska ramar och regelverk i en verksamhet som styrs av ständigt förändrade behov (ibid.).

När det kommer till första ledets chefer har det konstaterats vissa likheter oavsett på vilken arbetsplats, eller inom vilket yrke cheferna är och den första likheten är svårigheten i att planera, samt att behöva omprioritera sin dag. Den andra likheten är att cheferna ofta har ett optimistiskt personlighetsdrag och tror på att verksamheten och arbetsförhållandena kommer att förbättras (Thelin & Wolmesjö, 2014:11).

Slutligen nämns det i kunskapsöversikten att första linjens chefer inte forskats på särskilt mycket och att det finns ett behov av mer forskning inom detta område. Detta då “organisationens arbetsvillkor påverkar chefskapet, chefskapet påverkar anställdas arbetsvillkor vilket påverkar chefernas arbetsvillkor vilket ger olika förutsättningar till god kvalitet” (ibid:21).

Kunskapsöversikten fokuserar på att förbättra arbetsvillkoren för första linjens chefer. Den belyser olika ledartyper och arbetssätt men ur en annan synvinkel än den vi kommer att ta i vår analys. Denna kunskapsöversikt är av stor relevans för vårt arbete då den berör svenska chefers ledarskap inom den offentliga verksamheten, närmare bestämt det sociala arbetet. Kunskapsöversikten belyser att det är ett område som i dagsläget saknar forskning vilket vi märkt när vi undersökt tidigare litteratur. Denna kunskapsöversikt berör hur chefskapet påverkar hela verksamheten och det är något vi också vill belysa men utifrån HVB-verksamheter.

Artikeln nedan är utifrån en medicinsk kontext och belyser vad som kan ske med patienter när ledningen inte är fullt fungerande. Detta finner vi intressant utifrån våra frågeställningar då det är viktigt för oss att utifrån det sociala arbetet vara medveten om att ledarskapet kan påverka klienterna.

The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting av Nital P Appelbaum, Alan Dow, Paul E Mazmaninan, Dustin K Jundt, Eric N Appelbaum (2016)

Denna artikel är skriven ur en medicinsk kontext utifrån sjukhus i Nordamerika och behandlar när och hur avvikelserapporter skrivs av personalen. Artikeln belyser att avvikelserapporter är det första steget för att kunna se kunskapsluckor i patientsäkerheten, men att de ytterst sällan skrivs (Appelbaum, et.al. 2016:344).

Chefen har stora möjligheter att påverka den psykiska säkerheten, både positivt och negativt. Negativa spänningar kan leda till dålig patientomsorg och det är därför av vikt hur chefen agerar gentemot gruppen. Ett nära ledarskap med ett öppet samtalsklimat och fokus på hur medarbetarna uppfattar olika situationer ökar patientsäkerheten. Chefen ger medarbetare möjlighet att komma till tals. Ju större maktdistans mellan chef och medarbetare, desto mindre troligt att medarbetarna medger sina "fel" eller tar upp tillfällena då de brustit i sin arbetsroll (ibid:345).

Denna artikel är utifrån en medicinsk kontext, men vi finner den relevant för vår studie då den belyser de risker som kan uppstå för klienter när cheferna och medarbetarna inte har ett väl fungerande samarbete (ibid:348). Vi anser att det är viktigt att fortsätta forska på chefer inom omsorgsarbeten, inte minst för att skydda de utsatta personer som kommer i kontakt med det sociala arbetet på olika sätt. Det faktum att vi inte kunde hitta någon liknande forskning inom det sociala arbetet styrker vår tes att det behövs.

2.2 Inspiration eller manipulation

De sökord som ligger till grund för dessa artiklar är; *power*, *leadership*, *inspiration* och *manipulation*. Vi har för dessa artiklar sökt i databasen sociology collection samt i UB Supersök.

När vi sökt på inspiration och manipulation har den forskning vi funnit främst fokuserat på det ena eller det andra. Inspiration skrivs det om i positiva termer, både för att utveckla medarbetarna och för att förbättra företaget. När det skrivs om manipulation görs det främst utifrån kontexten att manipulation är en form av oetiskt maktutövande. Vi anser att det saknas en större medvetenhet om hur dessa två begrepp kan närma sig varandra och hur vissa aspekter av inspiration kan ha manipulerande drag och vissa delar av manipulation kan verka inspirerande.

Gällande inspiration fanns det ett flertal artiklar som på olika sätt benämner liknande ämnen; hur en ledare gör för att inspirera och vad som definierar en bra ledare. Riggio och Tan (2014) diskuterar ledares egenskaper och hur en ledare använder olika kunskaper och tekniker för att påverka medarbetarna. Wolmesjö (2012) beskriver vad ett inspirerande ledarskap innebär och hur detta definieras. De artiklar vi valt att nämna mer ingående berör flera av de andra artiklarnas budskap. Det är även de artiklar som fokuserar mest på hur inspiration gör att medarbetare vill vara kvar på en arbetsplats samt uppnå företagets mål. När vi sökte på manipulation fick vi enbart fram en artikel, av Auvinen, Lämsä, Sintonen och Takala, (2012) som inte fokuserade på enbart det negativa hos manipulerande chefer vilket låg nära det vi vill undersöka gällande begreppen manipulation och inspiration. Denna artikel kommer beröras senare i avsnittet.

Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment av Antoni Pierro, Bertram H Raven, Clara Amato och Jocelyn J Belanger (2013)

Forskningen är gjord på flertalet arbetsplatser i Spanien och artikeln behandlar "social power" eller social makt och hur denna är grunden i all gruppdynamik. På en arbetsplats är denna makt främst kopplad till chefernas olika strategier för att få medarbetarna att följa i den riktning cheferna önskar. Som chef är en av de primära funktionerna att öka det effektiva engagemanget inom organisationen hos medarbetarna. Det är ofta avhängande av chefens ledarstil och dennes sociala makt om detta sker (Pierro, et.al. 2013:1123).

Chefer kan utgå från flera olika makstilar för att påverka medarbetarna vilka kan delas in som hårda eller mjuka makstilar. Organisatoriskt engagemang är en fundamental del inom en organisation och det som gör att en anställd stannar inom företaget. Pierro, et.al. (ibid.) förklarar att det finns tre anledningar till varför anställda väljer att vara kvar inom ett företag. En av dessa anledningar, att vara nöjd med företaget och känna sig engagerad i företaget anses nära sammankopplad med ledarens makt och dess personliga ledarstil. I denna artikel definieras social makt som möjligheten att förändra beteenden, attityder eller övertygelser. Ledarskap förklaras som det faktiska utförandet av makt för förändring av attityder och beteenden (ibid:1124).

Artikeln förklarar sex olika maktutövanden för att sedan fokusera på det utvecklande ledarskap och i viss mån det karismatiska ledarskapet. Dessa sex maktutövanden har visat sig ge flera positiva effekter på organisationers resultat. När det utvecklande ledarskapet utövas av chefen

gör detta att medarbetarna gör det som är önskvärt av dem samt att de själva upplevs nöjda med sin position och sin prestation. Bakom det utvecklande ledarskapet finns psykologiska dynamiker vars inflytande grundas i socialpsykologins teorier om övertalning. Detta i kombination med utövandet av mjuk makt, menar Pierro, et.al (ibid:1128) leder till organisatoriskt engagemang från medarbetarna. Hur ledaren använder det utvecklande ledarskapet i kombination med karisma och mjuk makt är av vikt för att ge medarbetarna en positiv upplevelse av den utförda makten (ibid:1132).

Denna artikel representerar forskning på hur chefer ska använda sin makt och hur, för att få medarbetarna att vilja nå arbetsplatsens uppsatta mål. Detta med ord som "*inspirera*" och "*karismatisk*". Vi menar här att denna artikel ger oss underlag till varför det borde forskas på både skillnaden och likheten mellan inspiration och manipulation, samt att det tydligt visar på den faktiska makt som chefer har. Artikeln blir av ännu större relevans då den har sin utgångspunkt i att det är i de mjuka maktutövanden som den "riktiga" makten och möjligheten att grundligt påverka och förändra medarbetarna finns. Denna artikel använder ord som inspiration i en kontext där det inte främst handlar om medarbetarnas önska och mål, utan om företagets och ledningens. Vilket blir intressant för oss utifrån vår utgångspunkt att se vilka likheter mellan inspiration och manipulation som kan finnas. Vilket tar oss vidare till nästa artikel.

En annan artikel som också behandlade ledarskap och inspiration är *Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries* (2011) av Adam M. Grant och David A. Hofmann. Denna artikel, gjord i nordamerikansk kontext, behandlar begreppet ideologiska meddelanden och hur dessa används av ledare vid inspiration (Grant & Hofmann, 2011:173). Med detta menas övertygande uttalanden som är ämnade att tilltala och inspirera delade värderingar och ideal hos medarbetaren (ibid:174). Det kan vara ett meddelande som talar om hur ett företag har hjälpt en specifik person med någonting, med ambitionen att få medarbetarna att känna sig inspirerade att arbeta hårdare (ibid.). Grundantagandet i artikeln är dock att denna typ av inspiration är mer framgångsrik om den utförs av utomstående och inte chefen själv, då chefen tros ha en dold agenda men det ideologiska meddelandet (ibid:175).

Tre experiment utfördes för att kunna styrka eller avfärda forskarnas hypoteser (ibid:177). Resultatet av forskningen är inte vad vi vill lyfta med denna artikel, utan vi vill lyfta det faktum

att denna process benämns som inspiration. Utifrån definitionen som presenterades i inledningen är att manipulera att påverka i det fördolda vilket är fallet här (Manipulera, 2015), ledarna har en dold agenda med denna typ av "inspiration". Det går att fråga sig om detta är en fråga om inspiration, om det snarare är manipulation det borde talas om eller om detta är ett tecken på den nära sammankopplingen mellan begreppen? Denna artikel är relevant för oss eftersom den dels påvisar hur begreppet inspiration inte problematiseras i forskningen, vilket är något vi vill synliggöra, samt att den påvisar en nära koppling mellan begreppen manipulation och inspiration.

Artikeln nedan problematiserar begreppet manipulation och öppnar upp för likheterna mellan manipulation och inspiration. Den är därför av stor vikt för vårt arbete då vi vill se huruvida manipulation och inspiration är varandras motsatser eller inte.

Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling av Tommi Auvinen, Anna-Maija Lämsä, Teppo Sintonen och Tuomo Takala (2012)

Denna studie undersöker finska arbetsplatser och finska chefer. Artikelns grundbudskap är att manipulation inom ledarskapet är ett komplext fenomen och att ledare som använder sig av manipulation i sitt ledarskap inte nödvändigtvis bedriver ett oetiskt ledarskap (Auvinen, et.al. 2012:416). Författarna tar avstamp i att ledarskap är ett social konstruktivistiskt fenomen som skapas i interaktionen mellan två eller flera individer, där den ena parten påverkar den andra (ibid.).

Manipulation definieras i artikeln som att påverka någon utan att den är medveten om intentionen bakom (ibid:417). Manipulering görs exempelvis genom att ljuga eller vilseleda. Manipulering är också ett sätt att utöva makt, som oftast ses som tvingande, men används även för att påverka någon, vilket oftast anses ske under samtycke. Manipulering innehåller således både tvingande och frivilliga element (ibid:418).

I artikeln kopplas manipulering och ledarskap ihop med etik bland annat i form av en triad av ledarskapsetik; vad ledare gör, hur ledare gör någonting, och varför ledare gör någonting? Alltså - konsekvenserna av vad en ledare gör, medlen som ledaren använder för att göra någonting och en ledares moraliska intentioner kring vad den gör (Auvinen, et.al. 2012:419).

Fyra typer av manipulerande historieberättande observerades; humoristisk, pseudo-participatorisk, förförisk, och pseudo-empatisk manipulering. Slutsatser som drogs kring studien var delvis att de fyra typerna av manipulation som nämndes används. Vad cheferna oftast såg till när de valde att använda sig av manipulation var konsekvensen av sina handlingar. En annan orsak till användandet av manipulation var för att undvika tvång. Detta, menar författarna, innebär att det finns en tunn linje mellan manipulation, inspiration och artighet. De ansåg även att det finns andra sätt att manipulera på och tror inte att det endast är chefer som manipulerar sina medarbetare utan även tvärtom (ibid.).

Relevansen till vår studie är att vi vill undersöka fenomenen manipulation, makt och ledarskap. Det finns inte många studier som kombinerar manipulation och inspiration, och manipulation i sig är inget vanligt ämne, speciellt inte inom ledarskapsforskning. Om manipulation är en form av maktutövande, och gränsen mellan manipulation och inspiration är liten, borde det inte finnas ett maktutövande i att inspirera och varför talas det inte om detta?

De artiklarna vi valt berör alla vårt forskningsområde även om de inte berör precis de frågor, eller det fält, vi utgår från. Det är ett utbrett och samtidigt inte utbrett forskningsområde. I våra sökningar har vi funnit att ledarskap i kontexten att förbättra sitt ledarskap finns det väldigt mycket forskat på. Likaså hur du som ledare inspirerar och stärker en grupp. Den inriktning vi valt att ta, hur cheferna ser på sin chefsroll, hur de definierar makt och likheterna mellan begreppen inspiration och manipulation finns det betydligt mindre forskning kring, vilket gör att vi finner det intressant att studera dessa ämnen.

3. Teoretiskt ramverk och begrepp

Vi har valt två teoretiska ramverk till vår analys. Den första teorin är Hofstedes teori om kulturens fyra dimensioner som vi fann i boken *Organisationer och kulturer* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). Detta teoretiska ramverk valdes eftersom det är brett, de fyra dimensionerna behandlar olika områden, det ligger nära vår relativistiska ansats eftersom teorin i sig uppmärksammar relativismen i nationella kulturer, då de kan förklaras genom synen på fyra olika problemformuleringar eller dimensioner, samt att de går att applicera väl på forskningsfrågor som visas under varje kulturdimension. De fyra dimensionerna är maktdistans, individualism kontra kollektivism, maskulinitet kontra femininitet och osäkerhetsundvikande (ibid:53). Dessa dimensioner sägs kunna förklara nationella kulturskillnader, genom att se till hur respektive kultur präglar en specifik nation (ibid). Vi kan med hjälp av denna teori, se hur den svenska kontexten ser ut och därav förstå och förklara informanternas uttalanden genom detta. Begreppen nationell kultur och kulturskillnader handlar inte om homogena nationer, snarare tvärtom (ibid:41), och dimensionerna handlar inte om absoluta synsätt utan om grader. Exempelvis har olika nationer olika grader av femininitet och maskulinitet, en nations kultur är inte helt maskulint eller feminint utan har mer eller mindre drag av dessa (ibid:176). Ett företag i en nation med en hög grad av femininitet, kan ha en maskulin kultur då kulturen inom ett företag, eller en viss grupp, inte behöver avspegla den generella bilden av landets kultur. Teorin hävdar alltså endast att vissa typer av normer och värderingar är mer *förekommande* i olika nationer. De nackdelarna vi ser med denna teori är att den ligger på en makronivå, den förklarar alltså hur samhället i stort ser ut. Med hjälp av denna teori har vi alltså ett perspektiv, men saknar perspektiv ur mikro och mesonivå vilket hade kunnat fördjupa och förtydliga vår studie ytterligare. Teorins användbarhet har varit stor och den har kunnat relateras till våra frågeställningar i hög utsträckning vilket vi kommer förklara och förtydliga längre ner i avsnittet.

Det andra teoretiska ramverket är de sex dimensioner av makt som presenteras i boken *Makt, beslut och ledarskap: märkbar och obemärkt makt* (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014). Vi valde detta ramverk eftersom det var mycket brett samt att makten är kopplad till ledarskap vilket vi tänker kan relateras till frågeställningen om chefsrollen samt om makt. Dessa sex dimensioner är en samling av maktbegrepp från andra forskare, såsom Dahl, Foucault och Bourdieu. Maktdimensionerna är direkt makt, indirekt makt, makten över andra

människors intressen och värderingar, soptunnesituationen, relationell makt och institutionell makt (ibid:15-17). Trots att boken inte behandlar författarnas egna teorier ansåg vi det mer relevant med kopplingen mellan maktteorierna och ledarskapet än att vi får läsa om dem i originalförfattarnas tappning och därav valdes denna bok. Med flera maktteorier tror vi att vi kan förklara enhetschefers uttalanden och utövande av makt på ett mer nyanserat sätt, samt att vi kan synliggöra och förklara fler instanser av maktutövande eftersom definitionen blir vidare. Hur de olika maktdimensionerna specifikt kan vara användbara förmedlas nedan under respektive stycke. Dessa sex dimensioner av makt är inte en komplett samling av alla maktbegrepp. Exempelvis hade vi kunnat tala om motmakt, och således kanske det hade kunnat ge oss ett annat perspektiv på chefernas uttalanden kring hur de möter sin chef eller sina medarbetare. Vi ansåg dock att sex dimensioner var ett vitt perspektiv nog för ett arbete av denna omfattning. De sex dimensionerna har fungerat bra, vissa bättre än andra, utifrån hur vi valt att analysera vårt arbete, om inte annat för att ge oss en större förståelse av hur makt kan förklaras.

3.1 Kulturens fyra dimensioner

Maktdistans: Sett till graden av maktdistans utifrån enkätundersökningen har Sverige en låg grad. Maktdistans definieras i vilken utsträckning de mindre inflytelserika medlemmarna i en organisation accepterar att makten är snedvridet fördelad, ju lägre grad av maktdistans, desto mindre accepteras detta (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:82–84). Det innebär bland annat att medarbetare förväntar sig att bli tillfrågade av sina chefer samt att chefer i större utsträckning litar på sina medarbetare (ibid:101). Denna dimension har varit användbar för att exempelvis ge en förklaring till varför en informant uttryckte sig inte vilja ha den makt chefskapet ger eller varför en informant ansåg det svårt att se sig själv som chef. Således användes denna dimension i forskningsfrågorna om chefsrollen och makt.

Kollektivism och individualism: Utifrån kollektivism och individualism placeras Sverige i en mycket individualistisk kontext (ibid:122). I individualistiska kulturer är det personens arbetsinsats framför personen i sig som värderas och personerna ses som utbytbara inom den individualistiska kulturen. I kollektivistiska kulturer är personen som sådan viktig då den bildar en del i gruppen. I kollektivistiska kulturer värderas homogena grupper högt, då gruppen ska arbeta mot samma mål. Det ses som en styrka att ha en heterogen arbetsgrupp, i en individualistisk kontext, vilket kan förklaras i att arbetaren ses som en självständig del i

arbetsgruppen (ibid:156). På arbetsplatsen innebär en individualistisk kultur att management blir styrning av *individer* framför *grupper* och att arbetsuppgiften skall gå före den personliga relationen (ibid:159). Denna dimension kunde användas i forskningsfrågan om chefsrollen och i att ge en förklaring till varför det är svårt med vissa typer av samtal med sina medarbetare.

Feminin kontra maskulin kultur: Sverige klassas som det land med störst dragning till femininitet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:179). I den feminina kulturen ses det till personens relation till andra människor och i den maskulina kulturen ses det till jaget. Vilket inte ska förväxlas med den individualistiska och den kollektiva kulturen då det ses till jag kontra vi (ibid:183). Enligt Hofstede är ett land antingen feminint eller maskulint vilket påverkar alla samhällsnivåer i landet (ibid). I den feminina kulturen prioriteras mjuka egenskaper och känslor hos både män och kvinnor, i motsats till den maskulina kulturen där mannen ska definieras genom styrka, och den arbetsinsats som sker utanför hemmet medan kvinnan definieras som ömsint och den som tar hand om barn och hem (ibid:189). I den maskulina kulturen är ord som “ansvarskänsla”, “beslutsamhet”, “livlighet” och “ambition” manliga attribut, medan “omhändertagande” och “försiktighet” appliceras på kvinnor. I den feminina kulturen kan alla dessa ord beskriva såväl kvinnor som män (ibid:192). I den maskulina kulturen är det individen, främst den manlige, som ska stå i centrum och ta plats. Den feminina kulturen suddar ut egot och lägger mycket fokus på att vara en i mängden, den genomsnittliga (ibid:201). Detta innebär på en arbetsplats att konflikter löses genom kompromisser och en gemensam dialog i den feminina kulturen. I den maskulina kulturen löses konflikter på arbetsplatsen genom att den starkaste hävdar sig och visar varför han “vinner” (ibid:207). Denna dimension har varit användbar i både makt- och chefsrollsfrågeställningen där de exempelvis har använts i citat som att förklara informanternas uttalanden om makt samt ger en möjlig förklaring på hur chefskapet kan utföras.

Osäkerhetsundvikande: Den sista dimensionen är osäkerhetsundvikande där Sverige uppvisade låga nivåer (ibid:239). Osäkerhetsundvikande kan definieras som praktiker som ämnar skapa strukturer som kan hjälpa att förutse och tolka framtida scenarier, alltså att minska tvetydigheter (ibid:243). Låga nivåer av detta, i en arbetskontext, innebär att medarbetare rör sig mellan olika arbetsgivare oftare, att ett friare arbete utan onödiga regler föredras och att det finns en stor uppfinnesrikedom men en sämre implementering, höga nivåer innebär det motsatta (ibid:268). Vi har använt denna dimension för att förklara varför drivandet av

chefskap är svårare i den svenska kontexten informanterna befinner sig i. Således har denna dimension varit användbar i chefsrollsfrågeställningen.

3.2 Maktens sex dimensioner

I boken *Makt, beslut, ledarskap: märkbar och obemärkt makt* (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:19) definieras ledarskap som “*fortlöpande synliggörande, användande och utveckling av handlingsutrymmet för ledningen att förflytta organisationen i önskad riktning*”. Denna påverkan gäller även sociala relationer och påverkar maktförhållanden parterna emellan (ibid:20). Vilket leder oss in på det maktperspektiv som boken står bakom. Författarna ser makt som de företeelser som håller fast vid eller förändrar mänskliga relationer och strukturer. Författarna hävdar att det finns en nära koppling mellan ledarskap och makt eftersom makten skapar utrymmet i vilket en ledare/chef kan leda i (ibid:20). Makten delas in i sex dimensioner (ibid:15), vilka presenteras nedan. Ledarskapsdefinitionen har använts i relation till informanternas definition av ledarskap.

Första dimensionen är den direkta makten, tagen från forskaren Steven Lukes, som utgår från förutsättningen att makt är att någon utövar makt över andra när det kommer till att ta beslut (ibid:22). Makten går att beskrivas som att A får B att göra något som B annars inte hade gjort, där A således i beslutsprocessen får sina intressen uppfyllda på bekostnad av B:s (ibid:27). Detta blir ett intressant analysmedel för oss eftersom det kan användas för att förstå och förklara hur någon direkt utövar makt över någon annan. Vem är det som kan ta beslut och således utöva makt över de som påverkas av dessa beslut? Förmodligen är svaret på denna fråga; chefen. Denna maktdimension har använts i maktfrågeställningen genom att exempelvis förklara hur strukturen byggs upp i personalmöten och hur arbetstider för personal bestäms.

Den indirekta makten är den andra maktdimensionen, från Peter Bachrach och Morton S. Baratz, som ser den process som innebär att vissa intressen inte får komma till tals i en beslutsprocess som en form av maktutövning (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:38). A kan välja att ta upp ämnen på en plats, exempelvis personalmöte, som passar A:s intressen bättre än B:s intressen, och således gynnar A sina egna intressen (ibid:41). En organisation kan fatta fler beslut än vad som i praktiken kan implementeras vilket kan definieras genom att A lämnar beslut som är diffusa eller som är breda, som har med B:s intressen att göra, för att verkställande part skall kunna vara flexibel i om denne vill utföra

dessa beslut eller inte, beslutens prioritet är alltså inte högt (ibid:44). Den indirekta makten har varit användbar i analys av strukturen av personalmöten samt när personalen får beslutsmöjligheter, alltså är den använd för att besvara maktfrågeställningen.

Den tredje dimensionen av makt, som föreslogs av Robert A. Dahl, handlar om makten över andra människors intressen och värderingar, att styra över någons intressen utan att personen är medveten om att dessa intressen strider mot personens verkliga intressen (ibid:51). A påverkar B så att dennes upplevda intressen är de intressen som speglar A:s intressen istället för att de speglar B:s verkliga intressen (ibid:52-54). Med denna dimension lyftes kritik mot de två första dimensionerna och två värda att nämna är att makt kan utövas genom auktoritet, alltså att B accepterar A:s intressen eftersom denne har en auktoritär ställning gentemot B, samt att genom manipulation kan även A forma om B:s föreställningar om sina egna intressen (ibid:54). Men det problematiska med denna dimension är just antagandet om *verkliga* intressen, även utan A:s påverkan lever B inte i ett vakuum och påverkas hela tiden av andra parter intressen, alltså går det att ifrågasätta om B någonsin kommer att ha verkliga intressen (ibid:62). Vi har relaterat denna dimension med definitionen av manipulation samt i diskussionen om inspiration och den är av vikt för oss i den frågeställningen.

Den fjärde dimensionen kallas för soptunnesituationen, från Michael D. Cohen, James G. March och Johan Olsen, och handlar om beslut i komplexa system och har som antagande, till skillnad från de ovan nämnda dimensionerna, att beslut inte tas på raka och rationella vägar, eftersom systemen består av många parter som är dynamiska (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:71). Vi fann ingen användning för denna dimension i vår analys och därav har vi valt att endast förklara denna dimension i korthet.

Den femte dimensionen, från Michel Foucault, är den relationella makten där makten ses som ett samspel mellan olika parter och maktförhållanden och intressen är inte förutbestämda utan skapas och förändras i interaktionen parterna emellan (ibid:85). Interaktionen transformerar parternas verklighetsuppfattningar vilket är den relationella makten (ibid:87). Kopplat till ledarskap ger denna dimension en möjlighet till förståelse kring vad som inträffar i en verksamhet och att påverkan inte bara kommer från en av parterna (ibid:90). Denna dimension har använts som en kedja mellan inspiration och makt för att förklara hur inspiration kan vara en del i maktutövande och kan således kopplas till båda dessa frågeställningar.

Den sista dimensionen är den institutionella makten, tagen av Pierre Bourdieus maktförståelse, och kan ses som de institutionella ramar som ett samhälle lever inom, alltså de normer, lagar och regler som finns i samhället. Dessa normer har dock skapats av aktörer och över tid har dessa ramar blivit institutionaliserade, och tillslut blivit sedda som självklara, vilket är den institutionella makten (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:93–95). Den institutionella makten blir således det övergripande som omfamnar alla de fem övriga dimensionerna och det är inom dessa ramar som de andra dimensionerna utövas (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011:100). Vi har använt denna dimension i slutdiskussionen för att problematisera vad vi funnit med hjälp av Hofstedes (2011) fyra dimensioner och denna dimension blir väsentlig för cheffrolls - och maktfrågeställningen.

4. Metod och metodologiska överväganden

4.1 Val av metod – fördelar och begränsningar

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod med semistrukturerade individuella intervjuer, vilket innebär att vi även har använt oss av primärforskning, alltså insamling av data som görs av forskarna som kommer att analysera empirin (David & Sutton, 2016:473). Med en kvalitativ forskningsmetod menar vi att vi försöker hålla oss mer explorativa till vårt material, vilket innebär att vi börjar med en preliminär uppfattning om vad som är av vikt att undersöka, men att det ändå finns en öppenhet i forskningsfrågorna (ibid:99). Detta var orsaken till att vi exempelvis valde semistrukturerade intervjuer då det ger oss möjligheten att komma med spontana följdfrågor beroende på hur samtalet utformar sig.

I den kvalitativa intervjun ges utrymme att finna nyanserade bilder av informanternas berättelse. Det är orden och tolkningen av meningen som är det centrala. Att förstå varför och hur informanterna tänker och handlar på det sätt de gör. Det är de specifika och individuella situationerna som är det intressanta, inte det generella och stora. Intervjuaren bör vara nyfiken på de svar som framkommer och fokusera på vissa teman för att utifrån dessa undersöka ämnet mer ingående (Kvale & Brinkmann 2014:47).

De fördelar den kvalitativa forskningsmetoden ger oss är att vi får större möjlighet att utforska och djupgående fokusera på några teman vilka kommer att benämnas mer ingående i analysmetodsavsnittet. Det ger oss en möjlighet att utifrån informanternas berättelser få en inblick i och förstå den vardag de arbetar i och utifrån denna vardag kan vi teoretisera.

Nackdelarna vi ser med den kvalitativa forskningsmetoden är att den enbart fokuserar på ett fåtal personers berättelser, och att det är utifrån deras verklighet kontexten skapas. Detta kräver större lyhördhet och medvetenhet från forskaren angående subjektivitet och objektivitet. Nackdelarna är även att forskaren i och med intervjutillfället direkt eller indirekt kan påverka intervjusvaren. Vi valde att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden då det framför allt är *hur* cheferna ser och förklarar sin chefsroll och sin makt som vi vill undersöka vilket vi inte hade fått om vi exempelvis hade observerat dem praktiskt i chefsrollen. Vår utgångspunkt

är inte att finna några generella mönster eller förklara varför “alla” chefer inom det sociala arbetet gör på ett visst sätt.

4.2 Urvalsprocess

Vår grundtanke var att utgå från de professioner vi gjort vår VFU inom, det vill säga HVB-verksamhet och funktionshinderområdet. Som nämnt tidigare i arbetet innebär HVB-verksamheter att arbeta med personer som behöver, stöd, fostran eller omvårdnad. De HVB:n vi kommit i kontakt med har alla arbetat med ungdomar. Funktionshinderområdet berör allt från boenden, boendestöd, träningslägenheter till daglig verksamhet och lägerverksamhet för personer med funktionsnedsättningar. På grund av att dessa skiljer sig åt relativt mycket både i utförande och i struktur valde vi att enbart rikta in oss ett av dessa områden vilket gjorde att fokus föll på HVB-verksamheter för ungdomar då vi båda fann ett intresse för detta och att Emmie hade flera tidigare erfarenheter och kontakter inom området. Själva urvalsprocessen bestod i att Emmie ringde eller mailade till de enhetschefer eller föreståndare för olika HVB:n hon funnit via olika kanaler, såsom hemsidor och tidigare erfarenhet av olika organisationer. Således har vi använt oss av ett icke-sannolikhetsurval då vi inte ansåg det möjligt att skapa en helhetsbild av populationen (David & Sutton, 2016:194). Med population menas alla fall som kan inkluderas i vår studie (ibid:193), alltså alla chefer eller dylikt för HVB-verksamheter för ungdomar i kommunen vi valt att göra undersökningen i, vilket sågs som ett omöjligt jobb inom de ramarna studien utförs inom. Nackdelen med detta urval blir således att vi inte kan veta om det är representativt för populationen, alltså om urvalet skulle ge samma resultat som om hela populationen undersöktes, och därav minskar resultatets generaliserbarhet (ibid.). Vår ambition var dock inte att få fram ett generaliserbart resultat eftersom vi utgår från en relativistisk ansats, vilket således inte möjliggör detta (Åsberg, 2001:34). Personerna fick först förfrågan, och lite information om forskningen. När de svarat ja på att medverka fick de betänketid för att se om intresset kvarstod. I de fall detta gjordes bokades en tid för intervju och ett informationsblad skickades ut.

I slutändan fick vi kontakt med tre olika HVB-verksamheter som alla arbetar med ungdomar, med två chefer från varje verksamhet. Totalt blev det sex intervjuer med tre kvinnor och tre män. Alla är verksamma inom samma kommun, inom både den kommunala och den privata sektorn.

4.3 Genomförande av intervjustudien

Inför intervjuerna hade informanterna blivit mailade ett informationsblad om studien. Vid intervjutillfället gavs möjligheten att läsa en utskrift av vårt informationsblad då vi inte visste om informanterna tagit del av det. Vid intervjun fick alla informanter skriva under en samtyckesblankett. Alla våra intervjuer skedde på informanternas arbetsplats. Vi gav våra informanter möjligheten att vara i ett grupprum vi bokat på universitetet, men samtliga föredrog att vi kom till deras arbetsplats. Det kan förklaras med att cheferna sällan har tiden att under arbetstid ta sig från själva arbetsplatsen. Att intervjuerna hölls på arbetsplatserna är viktigt att vara medveten om vid läsning av arbetet då det i viss mån kan ha påverkat informanternas svar. Vi tror dock att det faktum att vi intervjuar informanterna utifrån deras roll som chef per automatik gör att de går in i en "arbetsroll" och tänker utifrån sin position och sitt arbete under intervjun. Att hålla intervjuer i informanternas naturliga miljö kan rentav vara positivt då detta behåller informanternas vanliga rutiner vilket i sin tur förbättrar möjligheterna till trovärdig data (David & Sutton, 2016:119). Vid en av intervjuerna närvarade även en praktikant till informanten, denne deltog dock inte i samtalet under intervjun. Vi blev tillfrågade om vi ansåg detta vara okej, vilket vi inte såg några problem med utan överlämnade beslutet till informanten själv. Det finns en risk att praktikantens närvaro skulle kunna ha påverkat informantens svar eftersom rollen som handledare kan innebära att en inte kan tala lika fritt om alla ämnen i sin praktikants närhet. Samtidigt tror vi ett nekande hade haft en större påverkan än vad den möjliga påverkan av praktikantens närvaro haft då det kanske hade skapat en dålig stämning mellan informanten och oss forskare, eller att det skulle ha gett intrycket av en intervju med känsliga innehåll. Vi ansåg det även av vikt att det var informanten som beslutade vilka som fick delta i intervjun.

Under själva intervjun höll en av oss i intervjun och ställde frågor medan den andra var observatör som kunde inflika om det var något specifikt denne blev nyfiken på. Två av intervjuerna var dock tvungna att hållas samtidigt vilket innebar att vi fick dela upp oss, så således höll vi i varsin intervju utan någon observatör. Intervjuerna var mellan 30-60 minuter och vid alla intervjuer användes mobiltelefoner för att spela in intervjuerna, efter informanternas godkännande.

4.4 Bearbetning av empirin

När intervjuerna var genomförda transkriberades dessa ordagrant för att behålla en autentisk porträttering av vad informanterna svarade. Vi tog dock bort ord som "ehm" då vi inte ville förmedla en felaktig bild av informanterna som om de vore osäkra i sina uttalanden eller dylikt, vi resonerade även att om vi hade behållit sådana ord hade detta kunnat öka risken att en informant drar sig ur eftersom den inte känner sig porträtterad på ett korrekt sätt vilket vi ville undvika. Vi tog också bort stödord som "mm", från forskaren, när de "störde" i ett stycke genom att det delade upp stycket. Informanten slutade inte tala när ordet uttalades från forskaren och då dessa ord inte sågs vara av vikt i en sådan situation utan orden raderades för att få ett mer sammanhängande material.

Materialet har även anonymiserats för att kunna möjliggöra den konfidentialiteten, se forskningsetiska övervägandeavsnittet, som vi har lovat informanterna genom att de förnamn som nämns har kortats ned till initialer så att informanterna kan förstå vad de själva har sagt i situationen när de gav feedback på transkriberingarna. Vi ansåg att detta var viktigt att göra innan transkriberingen skickades ut då det påvisar till informanterna att vi tar deras anonymitet på allvar. När vi presenterar citaten i uppsatsen har vi valt att "snygga" till dem genom att korrigera grammatiken genom att ta bort och lägga till något ord här och där för att meningen skall få ett bättre flyt, men ändå behålla och tydliggöra samma budskap som tidigare. Bryman, (2011:431) menar att hur en talar inte ser likadant ut som hur en skriver och genom att presentera någons talspråk i text skulle detta kunna porträttera dem i dåliga dagar eller som om de vore dumma men att korrigering av detta inte får överdrivas så att citatet låter för akademiskt, vilket har varit vår ambition. När vi har valt att korta ned citat har vi valt att använda "(...)" mellan de meningar vi vill presentera för att göra detta tydligt.

4.5 Analysmetod

Vi har i själva analysdelen utgått från innehållsanalys vilket är en analysform som lägger fokus på tolkningen av meningen i text (Kvale & Brinkmann, 2009:217). En del av innehållsanalysen innehåller kodning för att kunna få en överblick av transkriberingarna (Kvale & Brinkmann, 2014:241). Kodning innebär att forskarna tar ut nyckelord ur transkriberingarna för att kunna underlätta vid textanalysen (ibid.). Vi valde denna metod eftersom vi anser den passande för att undersöka vårt syfte, alltså chefers egna uppfattningar om sin chefsroll, makt, manipulation

och inspiration, vilket hade varit svårt med exempelvis standardiserade svar i en enkät då de inte hade påvisat en persons egna unika uppfattningar utan endast hur en förhåller sig till de svar som vi som forskare skapat.

I praktiken innebär detta i korthet att vi har kodat teman ur de transkriberade intervjuerna. De enskilda intervjuernas teman jämfördes sedan med varandra för att se och förklara skillnader och likheter. Vi såg på varför vissa saker skiljde sig åt och om vi kunde finna någon förklaring till informanternas svar utifrån de teorier vi valde att utgå från (Jacobsen, 2012:151). Det är viktigt att poängtera att det är vi som valt teman utefter våra frågeställningar och våra uppfattningar av det relevanta och intressanta i intervjuerna skulle kunna skilja sig åt om någon annan utförde samma forskning.

I den initiala kodningen utgick vi ifrån de områdena våra frågeställningar behandlar eftersom våra intervjufrågor utgick ifrån dessa och således kommer materialet vi fått fram att spegla områdena. Koderna vi använde oss av var; *Man*, *Kvinna*, *Ledarskap*, *Makt*, *Inspiration*, *Manipulation*, *Chefskap* och *Kön*. När man kodar in olika transkriberingarna får de ett gemensamt sammanhang vilket innebär att de enskilda transkriberingarna gemensamt kan analyseras (Kvale & Brinkmann, 2014:246). Vi använde oss av axial kodning vilket innebär att vi rangordnar koderna i en hierarki, de koderna som presenterades ovan kan ses som våra metakoder, alltså koderna högst upp i hierarkin, och där vi i nästa stadium i kodningen försökte hitta mönster i dessa koder som fick bli underkategorier för metakoderna (David & Sutton, 2016:276). I den initiala kodningen bortsåg vi från koderna *Man* och *Kvinna* då dessa var svåra att applicera i detta stadiet. Således har en deduktiv och induktiv kodning blandats i och med att vi gick in i kodningen med färdiga metakoder, vilket blir den deduktiva delen av kodningen, men i dessa metakoder växte det fram underkategorier, vilket skapar en mer öppen och således induktiv kodning (Ibid:274). Begreppet induktion innebär utforskande av ett specifikt område istället för prövande av en hypotes vilket faller in under deduktion (Ibid:83). Den deduktiva kodningsmetoden valde vi eftersom vi ansåg det av vikt att utgå från frågeställningarna och den induktiva delen av kodningen valdes eftersom vi ansåg det vara av vikt att vara öppna för innehållet av materialet eftersom våra frågeställningar ämnar undersöka vad cheferna faktiskt säger om sin chefsroll, makt, manipulation och inspiration, vilket vi inte kan veta på förhand och därav måste dessa underkategorier skapas vid analysen av empirin.

När vi kodade in metakoderna för att exempelvis se vilka citat som skulle ingå under maktkoden, utgick vi från de olika definitioner som informanterna själva hade gett av begreppen; definierade exempelvis informanterna att makt innebär att bestämma över människor kodade vi in uttalanden som explicit eller implicit handlade om att bestämma över människor som makt, såsom att ta beslut eller dylikt. När vi hade våra underkategorier från dessa metakoder kunde vi applicera de två könskoderna för att se om vi kunde se några mönster/skillnader mellan de kvinnliga och manliga informanterna hade svarat. Dock använde vi inte dessa två koder eftersom könsfrågeställningen togs bort.

4.6 Studiens tillförlitlighet

För att avgöra vår forsknings tillförlitlighet är det viktigt att som forskare fundera över den reflexiva objektiviteten. Det innebär att vi som forskare reflekterar över vad vi bidrar med gällande vår kunskapsproduktion. Vi strävar efter att se de fördomar vi eventuellt kan ha, hur dessa yttrar sig och hur vår subjektivitet formar denna forskning (Kvale & Brinkmann, 2014:292) vilket vi förtydligat i vårt stycke *förförståelse*. För att styrka objektiviteten behöver även informanterna ges möjlighet att opponera sig på den kunskap de delar med sig av. Detta uppnås genom att informanterna ges möjlighet att “vara intresserade, aktiva, olydiga och fullt involverade i det som sägs om dem av andra” (ibid:294). De sätt som vi försökt att nå detta är genom att tillsammans med informanterna komma överens om en plats där de känner sig trygga, där intervjun hållits. Vi meddelade informanterna innan intervjun att de har rätt att ändra sig angående medverkan. Vi skickade ut transkriberingen från intervjun till informanterna för att ge dem ytterligare en möjlighet att styrka eller förändra sin mening och sina uttalanden. Det enda som en informant ville ändra var att ett årtal i en av våra bakgrundsfrågor blivit felaktigt. I övrigt var det ingen av våra informanter som hade några synpunkter på materialet.

Reliabilitet innebär ofta att samma forskning går att utföra av olika forskare men svaren består. I en kvalitativ undersökning benämns det ofta utifrån hur intervjufrågorna ställs, exempelvis om de är ledande eller öppna (ibid:295). Vi har utifrån vår förmåga och kunskap ställt frågor som vi tror ger informanterna en möjlighet att svara fritt utifrån dem själva. Ett sätt för oss att stärka reliabiliteten i frågorna har varit att ge vår handledare vår intervjuguide innan intervjuerna hölls. Detta gjordes för att hon skulle kunna ge oss inputs och feedback på eventuella omformuleringar av frågor, eller vad som inte till synes skulle tillföra något till

intervjuerna. Den feedbacken vi fick var främst att för egen del förtydliga med olika rubriker samt att ha med vissa följdfrågor för att enklare kunna se om informanterna svarat på det vi önskade eller inte. Vi anser att vi fick svar på de frågor vi ämnat att undersöka, men kan samtidigt inte veta om det var dessa förändringar eller inte som gav detta svar.

I en kvalitativ forskning ses begreppet validitet oftast utifrån huruvida en forskning undersöker det den säger att den gör (Kvale & Brinkmann, 2014:296). Vi har under hela forskningsprocessen återkommit till detta, är dessa artiklar intressanta för oss, hjälper denna teori oss att svara på våra frågeställningar och så vidare. För oss har detta varit en stor och viktig del att förhålla oss till och vi har hela tiden varit medvetna om våra frågeställningar, således har vi efter varje artikel och teori valt att motivera denna teoris eller artikelns relevans för vårt arbete för att göra detta extra tydligt.

När det kommer till generalisering av denna forskning utgår det från att vi anser svaren vara rimligt tillförlitliga och giltiga. Utifrån detta ska det således ses om det är ett lokalt fenomen eller om det är överförbart till andra organisationer, situationer och kontexter. Den pragmatiska ansatsen menar dock på det motsatta. Kunskap förstås utifrån den kontext och den historia som de personer som mottar kunskapen befinner sig i (Kvale & Brinkmann, 2014:310). Denna ansats går således in i vårt relativistiska perspektiv (se i förförståelsen) och vi vill åter påpeka att utifrån vårt ställningstagande kan det gå att se vissa generella drag, men detta betyder inte att uppsatsen är generaliserbar eftersom svaren endast kan representera en upplevelse i den kontext våra informanter befinner sig i. Alltså i den verksamheten de arbetar på, den organisationen de arbetar i och/eller det samhälle de lever i. Likadant vill vi påpeka att en annan sorts analys hade kunnat komma fram till andra svar och nya möjligheter. Hade vi exempelvis utgått från en diskursanalys, alltså en analys med tolkning av språket, hade vi fått ut ett annat typ av resultat eftersom vi då hade lagt fokus på språket framför innehållet (Kvale & Brinkmann, 2009:237). Vi hade då exempelvis lagt ett större fokus på *hur* det talas om makt istället för informanternas *faktiska definition* av begreppet.

4.7 Forskningsetiska överväganden

Vi har under hela forskningsprocessen försökt utgå från de forskningsetiska riktlinjerna, vilket vi hoppas är något som lyser igenom i arbetet.

Vi kommer först att nämna det informerade samtycket och hur vi arbetat kring det. Gällande det informerade samtycket är det viktigt att informanterna vet varför de blir intervjuade. En viktig aspekt att nämna här är att även om informanterna i vår intervju på förväg visste ämnena vi ville beröra, visste de inte frågorna. David och Sutton, (2016:109) beskriver hur det är viktigt att noga reflektera över vilka frågor forskarna ställer och hur frågorna ställs. Detta för att informanterna inte ska råka ge ut information som kan skada dem (ibid.). Två för oss viktiga aspekter i vårt utförande har här varit att vi rådfrågat vår handledare både gällande informationsbladet och gällande intervjuguiden. Detta för att få hjälp av en erfaren forskare och se om vårt informationsblad är tillräckligt tydligt, samt för att se att våra intervjufrågor anses oproblematiska och trovärdiga ur en etisk aspekt. Våra informanter hade inga frågor angående de etiska aspekterna, och de kommentarer de hade kring våra frågeställningar tolkade vi enbart som positiva och nyfikna.

Gällande samtycke är det viktigt att se huruvida informanterna är i någon beroendeställning till de som ber dem att ställa upp i forskningen. Detta kan påverka att informanten kanske egentligen inte vill ställa upp, men att denne känner sig tvingad att delta. Av denna anledning ska forskarna i så stor utsträckning som möjligt själva kontakta informanterna för att undvika att en beroendeställning kan uppstå (Kalman & Johansson, 2016:34). Vi har själva tagit kontakt med våra informanter, antingen via mail eller telefon. I de fall där den första kontakten varit positiv, har vi skickat ut informationsblad till informanterna och därefter har vi haft intervjun. Vi har skickat ut de enskilda informanternas transkribering till dem, för att de ska få en möjlighet att stå för det faktiska innehållet i sina svar.

När det kommer till konfidentialiteten är det viktigt att beakta konfidentialitet gentemot de andra forskningsdeltagarna och för alla som kan komma att ta del av forskningen. Detta kräver att forskarna reflekterar över konfidentialiteten både under intervjuerna, men också under själva analysen (David & Sutton, 2016:109). För att behålla anonymiteten är det därför legitimt att inte nämna informantens namn. Det kan även vara ett skydd av konfidentialiteten att inte namnge platser eller andra personer som informanterna nämner i intervjun (ibid:58). Vi har valt att i själva arbetet inte nämna vilka arbetsplatser informanterna arbetar på och vi har inte med några av våra bakgrundsfrågor i analysen. Detta för att minska risken för eventuell igenkänning av informanterna då vi lovat informanterna att deras anonymitet ska tryggas i så stor utsträckning som möjligt. Platser, och i de fall informanten nämnt sin verksamhet vid namn

eller benämnt kollegor har vi även valt att anonymisera. Vi har valt att anonymisera verksamheternas namn då flera HVB-verksamheter är relativt små och vid nämndandet av arbetsplatsen skulle det utifrån detta vara enkelt att söka vilka som är chefer inom dessa verksamheter.

Vi har informerat informanterna om att intervjuaterialet endast används av oss för denna forskning, och att transkriberingarna endast är till för oss forskare. När arbetet är färdigt kommer såväl inspelning som transkribering att raderas. Nyttjandekravet innebär att all insamlad empiri inte får föras vidare och att den endast få användas i denna studie (Vetenskapsrådet, 2002).

Vi har inte ställt några frågor som vi tror kan påverka vare sig deras privatliv eller deras arbetsliv utan vi har fokuserat på mer generella frågor kring deras chefsroll. Detta för att minska risken för att informanterna hamnar i en utsatt position. Samtidigt kan vi som forskare aldrig veta vilken effekt våra frågor har på informanterna och således skulle någon av våra frågor kunna påverka dem. Vi tror dock att möjligheten att komma med synpunkter på transkriberingen samt att de har tillgång till våra kontaktuppgifter gör att om de mot förmodan skulle ha blivit påverkade av våra frågor, så kan de meddela oss detta. Inte minst kan detta vara av intresse om de fann våra frågor intressanta och vill veta mer om vissa ämnen, eller blir nyfikna på vilken litteratur vi använder för att själva kunna ha och använda sig av i sina verksamheter.

Katarzyna Wolanik Boström och Magnus Öhlander (2012:88) intervjuade i sitt forskningsprojekt migrerande läkare från Polen om deras situation i Sverige och hur en som forskare, speciellt när det forskas på en utsatt grupp, kan skapa en stereotyp uppfattning och förenklingar av kulturskillnader av dessa människor. De menar exempelvis att det är viktigt att poängtera att det lätt kan bli så att en persons uttalande utmålas till en generell sanning, att forskarna påverkas av den kontext de skriver i, både i det samhället de skriver i men också av de villkor de måste anpassa sin text till (ibid:94-97). Wolanik Boström och Öhlander (2012:89) menar även att vad informanterna pratar om påverkas även av vem som intervjuar informanterna. Som sades ovan anser inte vi att gruppen chefer är just en utsatt grupp, men vi anser det värdefullt att resonera kring eftersom en oförsiktig forskare kan skapa eller bekräfta stereotypa uppfattningar av en grupp, utifrån ett litet material, som detta är. Vi har därför dels försökt att presentera kontexten för citaten för att läsaren skall förstå i vilket situation

informanten har uttalat sig som den har gjort, detta för att ett uttalande inte skall kunna missförstås lika lätt även om det inte finns plats att presentera de i sin fulla kontext. Dessutom vill vi vara tydliga med att resultatet kommer ifrån en liten del av populationen chefer inom HVB, även om vi har försökt få en spridning i urvalet. Dessutom påverkas informanterna av vilka frågor vi ställer, hur vi ställer dem, vart vi ställer dem, vem som ställer dem och således kan dessa faktorer även ha påverkat deras svar. Informanterna kan påverkas att tänka i vissa banor då huvudämnena vi ville undersöka var kön, chefsrollen, makt, inspiration och manipulation vilket kan ha fått informanterna att vara mer medvetna om hur de svarar på frågor än om vi exempelvis haft huvudämnet hygien på arbetsplatsen och i detta bara i förbifarten ställt en fråga om makt. Dessutom har Emmie och Felix olika intervjustilar där Emmie är mer entusiastisk medan Felix är mer formell, vilket också kan påverka utfallet av en intervju. Likväl har vi genom ord- och tidsgräns fått avgränsa oss på olika plan vilket också påverkar framställningen.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer våra frågeställningar, hur cheferna ser på sin chefsroll med fokus på ledarskap och chefskap, hur cheferna definierar makt, och hur cheferna ser på inspiration och manipulation, att försöka besvaras utifrån informanternas svar och det är vår tolkning av deras svar i kombination med den tidigare forskning och de teorier vi tidigare presenterat som återfinns här. All forskning och alla teorier är inte applicerbara på alla frågor, men tillsammans bildar de en helhet och en tydlig struktur. Vi kommer att ha resultat- och analysdelen inbakade i varandra, men frågeställningarna kommer var för sig att behandlas. I de fall underteman ansågs av vikt att presentera görs detta genom underrubriker.

5.1 Hur ser cheferna på sin chefsroll?

5.1.1 Definition av ledarskap och chefskap

Under intervjuerna frågade vi informanterna om de kunde ge sin syn på vad först ledarskap och sedan vad chefskap innebar för dem. Svaren vi fick var relativt lika, vissa personer hade en klar uppfattning om vad respektive begrepp innebär för denne medan andra behövde tänka och diskutera ämnet och kom genom detta fram till någon form av differentiering av begreppen. Intressant var att personerna, även de som hade svårt för en differentiering av de två begreppen, inte hade några problem att definiera ledarskap, utan det var chefskapet som för vissa var svårare att definiera. Ledarskap definierades i princip likadant av alla informanter, vilket kunde se ut så här:

Ledarskap för mig är att man är lite av en person som motiverar personalen att vilja framåt (...), någon som man kan följa. -Informant 6

Jag brukar skilja på chefskap och ledarskap, för jag tänker att vara en ledare, det måste man jobba för att bli. De måste vilja att jag ska vara deras ledare. (...) att leda någon, då måste man bli accepterad av gruppen att få göra det. -Informant 5

Vi kan här se att citaten påvisar en bild av ledarskap som att leda en grupp mot uppsatta mål. Andra informanter uttryckte det som att gå framför och visa vägen eller att förmedla en riktning eller vision. Dessa definitioner av ledarskap anser vi överensstämmer med den definition som Christensen, Daugaard Jensen och Lindkvist (2014:19) lyfter fram om användandet och synliggörandet av handlingsutrymmet för att driva organisationen i en specifik riktning.

Informanterna kanske inte specifikt talar om handlingsutrymmet i sig men de talar om att peka ut eller visa vägen, vilket kan tolkas som att synliggöra och använda det utrymme som finns för att nå ett mål. Att det lyfts fram som någonting som en måste jobba för och bli accepterad av gruppen går väl ihop med de andras definition eftersom för att kunna leda en grupp, krävs det att gruppen faktiskt vill följa en. Även Thelin och Wolmesjö (2014:11) nämner en liknande definition av ledarskap som handlar om processen att leda en grupp mot uppsatta mål.

Chefskapet, som sades ovan, hade vissa en tydlig definition på, och kunde lätt differentiera det från ledarskapet, medan andra, till att börja med, hade en större svårighet i detta. Intressant är att även de som hade en lite större svårighet i att definiera chefskap ändå kom fram till en liknande definition av begreppet. För de som hade en klar uppfattning om dessa begrepp kunde det se ut på detta sätt;

Chef det är en position jag har fått. En titel liksom, som jag kan, som man kan bli. -Informant 5

Ja, då kliver, då kliver man upp lite grann, då blir det mer formellt (...) chef är, då är man mer formell som jag tror hade varit väldigt bra i många lägen, i det här arbetet. -Informant 4

Chefer är lite där, håller koll på lagar och paragrafer, "vad får jag göra?", vilken lön skall man ha, hur är det? - Informant 4

Enligt dessa definitioner skiljer sig chefskapet från ledarskapet genom att chefskapet är något mer formellt, att ha koll på "läget" och kunskap om vad som kan och får göras. Det är också en position, en titel som en har fått genom sin position som chef. Detta kan tolkas som att chefskap kanske mer handlar om det administrativa och sakliga arbetet. Thelin och Wolmesjö (2014:11) tar upp detta som en vanlig definition av chefskapet, att det är en formell position med administrativa uppgifter. Samtidigt går denna definition in i management, som karaktäriseras som den delen i chefsrollen som handlar mer om kontroll, planering och styrning, då både administrativ och ekonomisk form (ibid.). Detta kan enligt dessa definitioner även liknas vid ett auktoritärt ledarskap som grundar sig i att mål och regler från den högre ledningen implementeras och blir gjorda (ibid:14). Därav går det att ifrågasätta om chefskapet faktiskt är något som borde särskiljas från ledarskap då det kan anses vara en form av ledarskap, vilket diskuteras vidare i nästa undertema.

Som sett ovan hade de flesta informanterna uppfattningar av chefskapet och ledarskapet som ligger nära de teoretiska definitionerna av dem, även om dessa inte heller alltid är självklara (Thelin och Wolmesjö, 2014:14). Vissa hade inte en klar uppfattning om ett särskiljande mellan ledarskap och chefskap, de sa så här:

En chef, har det ansvaret som den får av sin chef, och i sin verksamhet, när det gäller arbetsmiljön, när det gäller personalfrågor, när det gäller hela verksamheten (...) Informant 1
Mm, så vad skulle du säga att skillnaden är mellan just ledarskap och chefskap eller, ser du någon specifik skillnad på det? -Forskare

Ja, den är lite klurig den där frågan, jag har inte tänkt så detaljerat och jag vet inte...

-Informant 1

Det är ju lite samma sak skulle jag säga men, för mig är chef mer att man, jag hade jättesvårt att definiera mig själv som chef, de första två åren tror jag, när jag jobbade inom det här. Jag kände mig inte som en chef. -Informant 6

Jag är kanske inte den bästa som är bra på att sätta ned foten då, för jag tycker det är jobbigt.

(...) Så jag ser mer en chef, som att mer liksom auktoritär. -Informant 6

Informant 1 hade lite svårt att förklara någon skillnad på ledarskap och chefskap medan Informant 6 först inte tyckte att det var någon speciell skillnad på begreppen, men hade ändå svårt att definiera sig som chef i början av sin karriär. Informant 6 kom sedan fram till att chef innebär att en är mer auktoritär och sätter ned foten, vilket hen hade svårt att se sig som. Ledare däremot, var något hen senare, under intervjun, sa att denne inte hade några problem att definiera sig som. Informant 1 kommer också fram till en tydligare differentiering av chefskap och ledarskap där hen menar att i chefskapet ligger de mer begränsande delarna av arbetet, att hålla sig till en viss budget, men att i ledarskapet kommer möjligheterna att tänja på gränserna in, såsom att bestämma själv hur metodhandledningen skall utformas.

Varför det var svårare att komma fram till vad chefskap är går att resonera kring på många sätt. Utifrån Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) kulturdimensioner kan en få ett flertal olika svar. I den feminina kulturen premieras mjuka egenskaper hos både män och kvinnor (Ibid:189), att vara auktoritär eller att hålla en strikt budget kanske inte är de första egenskaperna som läggs i korgen med mjuka egenskaper. En låg grad av maktdistans innebär att beslutsvägar för en chef blir längre, eftersom medarbetarna förväntar sig att chefen inte tar

beslut över huvudet på dem (Ibid:101). Om så är fallet, kan detta förklara Informant 6:s uttalande om att hen hade svårt att se sig som en chef till att börja med, eftersom beslut skall tas i samråd med arbetsgruppen och inte av chefen själv. Alltså kan det vara svårt att se sig som chef om en associerar ordet med chefskap eller ser chef som någon som är auktoritär. Ett annat sätt att förklara detta uttalande kan vara det faktum att högre chefer och politiker tenderar att efterfråga ett mer relationsinriktat ledarskap, alltså ett ledarskap som mer utgår ifrån att stötta medarbetarna och skapa gruppsammanhållning (Thelin & Wolmesjö, 2014:15). Således kan det därav kännas svårt att tackla rollen chef eftersom just ordet chef mer kan associeras till chefsrollens mer formella delar, vilket inte är det som tenderar att önskas från den högre ledningen. En kultur med låga nivåer av osäkerhetsundvikande innebär också att regler och struktur inte är lika uppskattat (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:268). Det innebär således att det blir svårare att driva ett chefskap eftersom detta bygger mycket på det.

5.1.2 Skillnaden mellan ledarskap och chefskap

I definitionerna ovan har vi varit inne på vad skillnaden mellan chefskap och ledarskap är, vi stötte även på tecken som tyder på att chefskap i själva verket kan definieras som ett auktoritärt ledarskap. Därav ansågs det av vikt att gå djupare in ämnet om skillnaden mellan ledarskap och chefskap och därav blev detta ett undertema. Vi kommer även att undersöka frågan om *varför* det görs skillnad mellan dessa två begrepp; varför skall det i chefsrollen finnas två stycken begrepp och vad är det som gör att de inte går att förena en gång för alla?

Skillnader som presenterade var att ledarskap är något mindre formellt än chefskap. Chefskap är den titeln du har genom ditt yrke som chef, medan ledarskap är något du gör och måste accepteras av din grupp. Att leda gruppen i en viss riktning eller motsvarande formulering var den definition som alla informanter, mer eller mindre, gav av ledarskap. Vår tanke blev då att fråga om det går att utöva ledarskap utan att vara chef, för om ledarskap inte kräver någon specifik titel, kan inte vem som helst leda då, om denne accepteras som ledare av gruppen? Tyvärr missade vi att fråga alla informanter denna följdfråga eftersom den uppstod spontant under intervjuerna, men två av de svar vi fick var:

Jag har alltid varit ledare inofficiellt på många arbetsplatser tidigare, men aldrig varit chef.

-Informant 5

Det tror jag går över en tid, men jag tror inte att man klarar det i långa loppet. Men jag tror också på vikten att vi gärna vill följa någon och jag vill gärna att min personal ska vara med. Ibland tror jag att de egentligen vill att jag bara ska säga rakt ut att "nu gör du det här", för det är mycket enklare för dem att förhålla sig till det, än att de ska behöva tänka själva. -Informant 6

Vad som kan utläsas av detta är att båda informanterna anser att ledarskapet går att urskilja från chefstiteln, även om Informant 6 är mer skeptisk kring hur detta skulle vara i längden eftersom en ledare då inte har möjligheten att ta vissa beslut. Som följdfråga fick Informant 6 om hen skulle kunna se ett upplägg där ledaren i gruppen är nära sammankopplad med chefen, och således kan samarbeta med denne, som en möjlighet, vilket hen inte var helt främmande mot, och kallade en sådan roll för "samordnarroll". En anledning till att särskilja dessa begrepp är således för att de skulle kunna göras av *olika* personer på *samma* verksamhet.

Informant 6:s uttryck om att personalen gärna efterfrågar klara direktiv från chefen är något som även viss forskningen tyder på där medarbetare inom äldreomsorgen har tenderat att efterfråga ledarskap med klara direktiv och regler (Thelin & Wolmesjö, 2014:14). Samtidigt visar annan forskning att de i själva verket efterfrågar ett närvarande ledarskap med fokus på kommunikation (Ibid:15), vilket kan förklara Informant 6 "Ibland". Det förstnämnda forskningsresultatet går således emot det faktum att Sverige skulle vara ett land med låg maktdistans, även om låg grad av maktdistans i ett land inte innebär att det ser ut så i alla kontexter.

I en intervju ställdes inte följdfrågan om en kan utöva ledarskap utan att vara chef eftersom informanten målade upp en bild av ledarskap och chefskap som två väldigt olika saker, vilket gav oss intrycket om att det kanske inte går att vara både och samtidigt vilket istället blev vår följdfråga. För att ge lite kontext kan sägas att Informant 4 liknade ledarskap och chefskap vid ett fotbollslag där chefen kan liknas vid ägaren av laget och ledaren kan ses som lagledaren/tränaren, de är således närmare laget och följdfrågan ställdes i den kontexten:

Men kan man vara både chef och ledare? -Forskare

Ja, det kan man absolut, det är bara att man måste veta när man är vad. -Informant 4

Även om vi frågade något helt annat påvisar ändå denna kontext och Informant 4:s svar det som de två informanterna ovan var inne på, att samtidigt som det går att vara både ledare och chef, går det även att vara det ena eller det andra. Således kan uppdelningen av begreppen ses

som av vikt. Frågan återstår, som problematiken Informant 6 tog upp, om att det inte går att leda långsiktigt utan att kunna ta beslut? Samtidigt går det att fråga sig om det går att utöva chefskap utan att ha gruppen med sig, alltså fungerar verkligen chefskap utan ledarskap?

En informants uttalande kan anses behandla detta ämne. Hen sa detta i en kontext där hen talade om hur hen försöker förändra strukturen på möten för att hen inte skall behöva ta en sådan ledande roll:

Men du upplever att det är ganska mycket att det är du som får säga ja eller nej, och, leder lite eller..? -Forskare

Ja, eller det kanske inte är så mycket just utifrån vem som fattar det avgörande beslutet, för där är jag nog väldigt tydlig med att jag kan inte fatta några beslut utan chefernas orientering i det.

-Informant 2

Värt att nämna här är att informant 2 refererar till chefer och inte medarbetare i en specifik verksamhet vilket särskiljer hens position från de övriga informanterna, cheferna förväntas vara experter på sina verksamheter vilket gör det logiskt att inget beslut kan tas utan deras synpunkter. Här kan dock den låga graden av maktdistans i en svensk kultur appliceras som förklaring. Som sades ovan är medarbetare i en svensk kontext mindre benägna att acceptera att beslut tas över huvudet på dem, vilket även gäller för medarbetare på en lägre nivå än chefer (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:101), även om det kanske inte alltid ser ut så utifrån delar av den forskningsöversikt som Thelin och Wolmesjö (2014:14) presenterade. Därav borde det kunna anses vara svårt att även utöva chefskap utan att vara ledare, eller utan att ha ledaren och gruppen på sin sida. Men som Informant 4 uttryckte det “det är bara att man måste veta när man är vad” och förmodligen också om en faktiskt är både och. Detta leder oss in på sista ämnet inom ledarskapet - utmaningarna.

5.1.3 Utmaningar i chefsrollen

Ett ämne som var ständigt återkommande i intervjuerna var de olika utmaningar en chef inom HVB-verksamheten står inför. Vid frågan “hur en vanlig dag ser ut” var svaret att några sådana inte finns nästan mer en regel än ett undantag och flera av cheferna talade vidare om hur det är svårt att planera sina dagar eftersom saker hela tiden dyker upp och måste tas itu med. Vi kommer att exemplifiera detta med ett par citat:

Det finns inga vanliga dagar i en sådan här verksamhet, när man står så nära verksamhetens grundpelare. (...) Man kommer hit på morgonen och så har man sin lilla agenda om vad man ska göra, men ofta sätts den ur spel för att det händer något annat. Det är ju väldigt vanligt, så man får ju, utifrån den positionen, vara väldigt flexibel och försöka fundera på vad som är viktigast för stunden. -Informant 4

Den [dagen] är ganska oförutsägbar. Jag kanske har en plan för vad jag ska göra men det händer alltid saker. Men det är allt från att lägga schema till att prata med ungdomarna och handleda personalen. Ha en överblick över verksamheten och vad som ska hända. Att jag står för att ha ett helhetstänk. Min personal är väldigt mycket i "den här dagen ska jag göra det här", och så gör de det. Medan jag kanske planerar lite längre. Det är ganska varierat. -Informant 5

Detta knyter an till Thelins och Wolmesjös (2014:11) forskningsöversikt som likt vårt resultat också visar att första linjens chef har problem med att behöva omprioritera sina dagar. Likt deras studie visar även Informant 5:s citat på bredden i arbetsuppgifter, och hur en måste ha ett helhetstänk och försöka planera lite längre, vilket är svårt i ett yrke som kräver en sådan flexibilitet. Detta tyder således på att villkoren för en chef inom HVB-området är likt de för en enhetschef inom äldreomsorgen.

Thelin och Wolmesjö (ibid:21) tar även upp hur organisationens arbetsvillkor påverkar chefskapet som därav påverkar medarbetarna, vilket är något som kan ses bland våra informanternas svar. Flera informanter vittnade om svårigheterna att på kort varsel kunna hantera vissa beslut som kommer högre upp i chefsledet, exempelvis att behöva korta ned tid för personalmöten vilket leder till att det blir svårt att få gjort allting som behöver göras under dessa möten. Vi kan också se tecken på detta i följande citat:

Det jobbigaste är om min VD bestämmer att det här och det här ska ske och jag vet någonstans att det här kommer att påverka min personalgrupp negativt, då tycker jag att det är jobbigt att gå in och säga "så här är det". För att jag vet att det kommer att påverka min personalgrupp negativt - Informant 6

Jag sökte det här jobbet för att jag ville vara med och påverka mer än att bara utföra andras visioner. Så jag trivs i den rollen. Sen är det inte alltid lätt, det är verkligen inte alltid lätt. Och det är vissa delar som är obekväma, alltså det kan vara beslut från VD:n eller företaget, såsom de vill ha det. Så kanske inte jag instämmer med det, men jag måste ändå presentera det för min grupp och på något sätt sälja in det lite så de accepterar det. Fast det inte är jag kanske som.
-Informant 5

Du behöver stå för det? -Forskare

Ja, man får ju stå för det, man får representera företaget mer. Och det kan vara knivigt.

-Informant 5

Dessa citat talar för svårigheterna i att hantera beslut och villkor, som ledningen anser nödvändiga för att kunna bedriva fortsatt arbete, och att hantera de konsekvenser som blir av dessa beslut för ens arbetsgrupp/verksamhet. I Thelin och Wolmesjö's (ibid:19) forskningsöversikt skrivs det om hur utvecklingen av första linjens chefskap gått mot att bli mer distanserat och i och med att dessa chefer befinner sig längst ned i hierarkin (bland chefer) leder detta till att de vid organisationsförändringar måste ta tuffa beslut. Detta synliggör den kontext dessa chefer arbetar i där de samtidigt har ett stort ansvar och makt över sin verksamhet och utformandet av den, samtidigt som de är väldigt påverkade av organisationen och hur den förändras.

Den sista utmaningen vi kommer att ta upp, som många chefer uttryckte, var utmaningen i att exempelvis ta samtalet med en medarbetare när denne verkar ha misskött sig eller dylikt, när chefen måste peka med hela handen. Vad som var svårigheten i dessa samtal var dels att det var ett känsligt ämne, samt att informanterna inte kunde vara säkra att de hade uppfattat situationen rätt. Så här sa några av informanterna:

Ja, det är en svår situation, eller jag tycker att jag värjer mig inför det. Men när man väl bestämmer sig för att göra det, blir det bra i sista hand fast det är lite ångestfyllt när man ska göra det. Fast sen blir det oftast väldigt tydligt och det blir lite mindre kladdigt när man får tydliggjort vad det faktiskt handlar om. Är det jag som har fel information, har jag fått för mig en massa saker som jag går och inbillar mig. Har jag tagit på mig de glasögonen och faktiskt inte ser. Man får prata om det, få det tydliggjort och då blir det oftast mycket bättre. -Informant 3

Jag måste ju identifiera problemet först och främst sen får man ha ett öppet samtal, för det kanske är att jag bara inte ser att man går den vägen som jag vill gå. Det är därmed inte sagt att jag pekar rakt, det kanske är lite krokigt och så får man ge sin syn på det, det beror på vad det är för någonting. Vi kan ju ha avsteg, men man håller sig, alltså man pekar ju ganska brett och då får man se om man ute och snurrar och kanske säga: "hallå, nu gör du inte det du är här för att göra" och då blir det ett annat samtal. -Informant 4

Här kan det alltså ses hur sådana samtal dels kan kännas vara svåra att ta, men också att det inte alltid är säkert att en går in med en fullvärdig uppfattning av situationen och således krävs

en dialog kring det. Detta tyder återigen på en låg grad av maktdistans då även när chefen faktiskt har upplevt ett fel, så kan den inte ta ett beslut kring det utan att diskutera det med medarbetaren (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:101). En förklaring till att situationen kan anses vara svår att ta kan vara att vi befinner oss i en individualistisk kultur. Hofstede (ibid:156) menar att i en sådan kontext värderas individen för sin arbetsinsats och inte för sin person och att styrningen av medarbetare är mer inriktat på specifika individer. Detta leder till att individen blir mer utsatt i en sådan kontext. I en kollektivistisk kultur skulle istället ledaren kanske tala inför gruppen istället för den specifika individen om hur ett problem skall hanteras (ibid:159), och således blir inte individen lika utblottad. Detta pekar även på den makt de besitter i en chefsroll när en kan ta samtal med en individ om den anser att individen inte sköter sig. Vilket leder oss in på området makt.

5.2 Hur definierar cheferna sin makt?

När vi intervjuade våra informanter ställde vi frågan om deras roll som chef är en position som ger dem mycket makt. Vi ställde även följdfrågor utifrån deras svar. En av följdfrågorna, som tre av informanterna fick var hur de definierar makt.

Makt är att man bestämmer över andra människor eller att man har en påverkan som man inte har som människa utan som titel. -Informant 4

Detta svar gavs direkt efter att informanten sagt att hans position som chef ger hen ett stort maktövertag. Vi vill lyfta det då vi tolkar det som en förklaring till att det är inte hen som person som besitter denna makt, utan hen som position. Till detta vill vi till att börja med koppla Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) kulturdimension feminin och maskulin kultur. Sverige klassas som ett land med feminin kultur, och det sociala arbetet är en kvinnodominerad arbetsplats vilket innebär att den feminina kulturen återfinns även på våra informanternas arbetsplatser. Hofstede (ibid:201) beskriver att inom den feminina kulturen ska individen tonas ner och det är det genomsnittliga och gruppen som står i centrum.

Vi tror att detta till viss del kan förklara varför Informant 4 väljer att definiera och förtydliga att makten hen har inte beror på hen, den beror på att hen besitter en chefsposition. Att bekräfta att det är i hen som individ makten sitter skulle enligt den feminina kulturen vara att framhäva

sig själv på ett negativt sätt. Informant 1 har definierat makten på ett någorlunda liknande sätt som Informant 4.

En definition när det gäller makt är att jag har ett uppdrag och uppdraget är genomtänkt, det skall genomföras. -Informant 1

Här är det inte makten som person, utan makten i att ha ett uppdrag, en chefsposition med olika arbetsuppgifter som ger hen makt. När det kommer till informant 3, ger hen en annan definition än de båda ovan.

Jag definierar nog makt som det yttersta ansvaret. -Informant 3

Informant 3:s definition av makt är intressant för oss då den maskulina kulturen, och männen inom denna, enligt Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011), definieras med bland annat "ansvar" och "ansvarskänsla". Inom feminina kulturer kan dock dessa ord även tillsättas kvinnor (ibid:192). Däremot förespråkas mjuka egenskaper i den feminina kulturen vilket kan tyda på att Informant 3 har drag av maskulin kultur i antingen sin person eller på sin arbetsplats.

Hofstedes (ibid.) kulturdimension maktdistans har enligt oss starka kopplingar till vårt arbete. Maktdistans innebär att ju lägre maktdistans ett land anses ha, desto större delaktighet ges till medarbetarna på arbetsplatsen. Medarbetarna förväntas bli tillfrågade i olika saker vilket kan resultera i att ledarskapet som sådant är mindre totalitärt (ibid:101). Detta i sin tur leder till att makt ses som något oönskat och nästintill skamligt vilket är något vi kunnat urskönja i tre av våra informanternas svar, och två informanter var tydliga med att de antingen ser makt som något negativt, eller vill ha mindre av den. Nedan kommer först det ena citatet med förklaring, vilket följs av det andra citatet.

Nej jag vill inte ha så mycket makt, jag vill att min personal ska ha den största makten. Jag vill inte att jag ska vara den viktigaste personen för ungdomarna. Sen har jag det vare sig jag vill eller inte, man inte komma ifrån att jag är chef. Ungdomarna lyssnar på mig på ett helt annat sätt än en ungdomshandledare för de vet att en chef har mer makt och kan förändra saker på ett helt annat sätt än vad en ungdomshandledare kanske kan. -Informant 6

Detta citat kan tydligt förklaras genom att utgå från Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) kulturdimension maktdistans. Vi ser här dubbelheten i Informant 6:s makt. Hen är

medveten om att hens arbete innebär makt, samtidigt som hen tydligt poängterar att hen inte vill ha all denna makt. Detta går att förstås genom att i kulturer med låg maktdistans är makt inget att eftersträva (ibid:84). Samtidigt som chefsrollen som sådan har en makt du inte kan frångå. Denna chefs lösning blir således att försöka lägga över denna makt på sin personal i så stor utsträckning som möjligt.

Den andra av våra informanter som svarade att makt var något negativt betonade vikten av att ha en dialog med medarbetarna. I citatet förtydligas även att det är olika arbetsroller, eller positioner, beroende på om du är medarbetare eller chef. Vilket vi tolkar som ett sätt att ytterligare positionera makten utanför sig själv som person.

Jag har inte funderat jättemycket på det här med maktförhållande. (...) För mig är makt lite negativt. Jag tänker att kan man resonera och är öppen, ärlig och tydlig kan man komma överens. Då behöver man inte utöva makt och man får genom sitt ledarskap något slags förtroende. (...) Och man är tydlig med att man har olika perspektiv och olika uppdrag, men kan ändå hitta något gemensamt sätt att förhålla sig till det. Den negativa delen av makt behövs inte då. -Informant 3

I detta citat betonas vikten av öppenhet och att komma överens framför att framhäva sin makt och därigenom få igenom beslut. Det är medarbetarna som ger förtroendet att besluta till ledaren. Utifrån Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) vill vi här applicera maktdistans i kombination med feminin och maskulin kultur. Där vi ser maktdistansen i citaten ovan som låg, där det betonas att resonera, ser vi även samma i den feminina kulturen där kompromisser och gemensamma dialoger är det som förespråkas (ibid:83 & 207). När vi lägger dessa dimensioner på varandra blir resultatet att vår informant, som lever och arbetar i ett land där den feminina kulturen är dominerande och maktdistansen är låg, troligtvis har blivit indoktrinerad i att ett accepterbart sätt att utöva sin makt är att lägga över den på sina medarbetare och ge dem en del av makten.

Den tredje av dessa informanter lyfte ytterligare aspekten av att som medarbetare bli tillfrågad och vara delaktig i beslutsfattandet. I citatet nedan är det rentav informantens medarbetare som får bestämma och besluta.

Ja självklart är det en maktskillnad, eftersom jag är deras chef. Men, jag skulle vilja säga att jag är väldigt tydlig med att jag inte kan fatta några beslut utan att veta vad de vill. Och jag är nog

också väldigt tydlig med att det är de som är experter. De får bestämma vilka beslut ska vi ta, och sedan står jag för det enhetliga och kanske det enhetliga även ovan oss. -Informant 2

Här ser vi ytterligare ett väldigt tydligt exempel på att det är dialoger och delaktighet som är att föredra inom kulturer där maktdistansen är låg (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:83). Det är trots en tydligt definierad maktskillnad medarbetarna som utses till experter. Utifrån detta citat framkommer att det är medarbetarna som bestämmer vilka beslut som tas, men det framkommer inte om det är de som bestämmer vilka frågor som ska beslutas i.

Detta leder oss in vidare till Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist (2014) vilka behandlar maktens sex dimensioner. Den andra av de dimensioner de förklarar är den indirekta makten vilken bland annat innebär att vissa frågor inte kommer upp på agendan (ibid:41). Det förtydligas inte av författarna vilka frågor som inte kommer upp, och vi frågade inte heller våra informanter i våra intervjuer vilka frågor de utesluter från mötena. Detta är ett sätt för chefen att välja hur makten framträder och när medarbetarna får påverkansmöjlighet (ibid.). I citatet ovan är det därför inte omöjligt att Informant 1 indirekt utövar sin makt genom att endast ta upp de frågor som hen anser medarbetarna bör bestämma över.

I citatet nedan har vår informant blivit tillfrågad hur personalmöten går till. Informant 4 har förklarat att strukturen nyligen förändrats och att medarbetarna nu behöver skriva ner det frågor de vill ta upp på dagordningen innan mötet.

Vi försöker också hålla att det inte skall vara en massa spontana grejer förrän på slutet när det [mötespunkterna] är färdigt så vi får gjort det som är planerat kring dagordningen och finns det tid över då, finns det tid för spontanitet. (...) Vi tyckte att vill man ha en fråga belyst, får man ta ansvar för att ha ställt frågan. -Informant 4

Här kan vi se två av de maktdimensioner som förklaras av Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist (2014). Dels den indirekta makten vi var inne på förut, det är endast några frågor som kan och får belystas (ibid:41). Dock förtydligade vår informant att alla frågor som skrivs ned tas upp på mötet. Det är dock inte säkert att medarbetarna är helt medvetna om detta, utan medarbetarna kan indirekt eller direkt påverkas att tänka att enbart de frågor cheferna valt kommer upp på mötet. Den andra av maktdimensioner som syns i citatet ovan är den direkta makten. Direkt makt innebär att någon kan ta beslut över någon annan i olika sammanhang

(ibid:22). Varför tas ärendet upp i detta sammanhang och hur kommer besluten fram är frågor att ställa när en analyserar den direkta makten (Ibid:24). I citatet ovan är det tydligt att strukturen har gjorts för att beslut ska tas på ett särskilt sätt, under personalmöten, och att ärendena ska vara utformade i förväg. Det belyses att den nya strukturen är gjord för att hinna gå igenom alla punkter, men det kan också vara ett uttryck för direkta makt där de beslutar att ärenden och beslut ska tas öppet inför alla medarbetare och tillsammans med dessa. I nästföljande stycken kommer två citat som båda behandlar hur cheferna hanterar direkt makt och i vilka situationer de använder sin makt.

Då blir min makt att säga till mina medarbetare att jag vill att ni jobbar mer kvällstid utanför ordinarie arbetstid, så nu förändrar jag ditt schema. För verksamheten, klienten och våra uppdragsgivare har det behovet. Det är inte bara för att jag är dum och elak och vill göra livet surt, utan det finns en koppling till att ska företaget få finnas kvar är det de här tjänsterna man vill köpa av oss. Antingen får vi lägga ner eller så får vi ändra oss, och då regleras den makten av vårt kollektivavtal. -Informant 3

I detta citat är exemplet en stor maktaspekt, chefen har möjlighet att ändra medarbetarens schema. Ovan förklaras att i den situationen är det inte fråga om att ha en dialog där medarbetaren själv får finna en lösning på problemet utan det är klart och tydligt chefen som utifrån sin makt kan och väljer att förändra arbetstiderna. Utifrån citatet och hela intervjun blev det tydligt att det var i samråd med facken som tiderna förhandlats fram. Vilket således blir ytterligare en maktdimension, det är via kollektivavtal och högre externa instanser, såsom facket, som beslut fattas. Här har medarbetaren ytterst lite utrymme till att själv påverka eller förändra. Å andra sida får medarbetarna en möjlighet att via sitt fackliga ombud till en större påverkansmöjlighet. Facken bildades och finns för att stötta och trygga medarbetarna på deras arbetsplatser, samtidigt som cheferna kan använda sig av facken för att få igenom de ändringar de vill ha, utan att den enskilde medarbetaren haft möjlighet att påverka. Det är en komplex fråga, och en intressant diskussion som vi inte kommer nämna närmre, men ändå ville belysa kort eftersom vi finner denna maktaspekt intressant. I följande citat förklarar informanten hur och när hen använder sin makt.

Jag försöker alltid tänka att jag inte kan sträva efter att göra alla nöjda och glada, det går inte, då sker det ingen utveckling. Jag måste ibland ta obehagliga beslut, eller säga till personal som kanske inte sköter någon arbetsuppgift bra och där jag får styra i det. Men det är okej, det får

vara så. Man försöker så långt det går lyssna in gruppen och ha ett demokratiskt synsätt. Men hamnar man i situationer, ja då använder jag min makt. -Informant 5

Här ser vi återigen ett exempel på den direkta makten. När det uppstår en situation där informanten anser att de demokratiska synsätten inte fungerar för verksamheten använder hen sig av sin makt. Hen förklarar att då får hen ta de obekväma besluten för att en utveckling ska kunna ske. Vi tolkar detta som att informanten, utifrån Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) kulturdimensioner, vilka vi nämnt tidigare, försöker förhålla sig till en arbetsplats där maktdistansen är låg och de feminina värdena är styrande (ibid 179 & 82). Utifrån dessa utgångspunkter behöver vår informant rättfärdiga att hen använder sig av den direkta makten, vilken är att en person beslutar över en annan person (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:27). En av våra informanter framhävde svårigheten i att använda direkt makt i vissa sammanhang.

Och jag hade svårt att delegera för jag tyckte nog att jag gjorde det bättre själv. Det har jag fått släppa för det går inte, den tiden finns inte. Så jag måste delegera ut. -Informant 6

I citatet framkommer att delegering är något Informant 6 tidigare haft svårt för. Att delegera ser vi som en form av direkt makt då chefen beslutar vad medarbetaren ska göra eller inte under sitt arbetspass. Varför personen i fråga har svårt med detta ges ett kort svar på, men det kan även tänkas att det finns andra anledningar till detta, vilket vi dock inte kommer att gå in på. Vi ville endast lyfta detta citat då det skiljde sig från de andra informanterna i hur svårigheterna att utöva sin makt förklarades.

Hur makten kommer till uttryck finns det betydligt mer att skriva kring, men vi har valt att enbart fokusera på dessa olika aspekter och kommer nu att fortsätta med frågeställningen kring inspiration och manipulation.

5.3 Hur ser cheferna på inspiration och manipulation?

Vi vill innan vi går in på resultatet och analysen av informanternas syn på inspiration och manipulation återknyta till de definitioner av själva begreppen som finns i inledningen av detta arbete. Inspiration definieras genom att få någon att utföra något positivt, eller att frambringa inre drivkrafter hos någon (Inspiration 2015). Att styra eller agera utan att personen som blir

styr i en viss riktning är medveten om detta definieras som manipulation (Manipulation, 2009). Under våra intervjuer gav vi inte informanterna definitionerna ovan, utan det var efter intervjuerna som vi fann ett intresse av att se hur inspiration och manipulation definieras för att utifrån detta se om informanternas svar överensstämde eller inte med dessa definitioner och i så fall hur.

5.3.1 Inspiration

Relationell makt är Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvists (2014) femte maktdimension och förklarar makten som ett samspel där maktförhållanden och intressen skapas och förändras i interaktion med andra människor. Interaktionen mellan parterna kan förändras utifrån den andres ståndpunkter och vilja och det är här den relationella makten ligger (ibid:87). Inspirera anser vi därför kan ses som ett begrepp där den relationella makten kan vara stor, då du om du är inspirerande har stor förändringspåverkan på andra människor.

Alla våra informanter förutom en definierade inspiration som att gå mot samma håll, följa samma mål, åka i samma riktning, tillsammans. Vilket vi tolkar att cheferna kan använda den relationella makten för, i samspelet med medarbetaren får chefen denne att bli intresserad för något den tidigare inte var intresserad av, och medarbetaren väljer att gå samma väg som chefen. Den av våra informanter som inte definierade inspiration som att gå mot samma håll såg det istället som ett ord vilket förklarar de mjuka delarna i ett ledarskap, där informanten även la in andra ord för att förklara dessa delar av ledarskapet.

Ja, inspirera var ett bra ord, sammanhangsmarkering, men också förståelse, ödmjukhet och lyssnande. -Informant 2

De resterande citaten var liknande i definition kring inspiration, och vi har därför valt att låta de två citaten nedan presentera informanternas allmänna åsikt om att inspirera är när man får människor att gå åt samma håll, eller mot samma mål.

Jag skulle säga att man inspirerar, att man går mot samma håll, och vikten i att man går åt samma håll. -Informant 6

Inspirera är där man möjliggör för människor att växa och när man delar något mål som man jobbar emot. När människor växer av att man inspirerar för man når den målbilden man har satt

upp och det blir ett lagarbete, man inspirerar, man stöts och blöts i det här och då växer man med uppgiften. -Informant 4

Pierro, et.al. (2013:1124) beskriver att det utvecklande ledarskapet där chefer är karismatiska och inspirerande samtidigt som de ger medarbetarna möjlighet att vara med att påverka i företaget är den ledarstil som framför de andra får medarbetare att känna sig stolta över företaget samt att de ger medarbetarna en vilja att lyssna mer och göra så som chefen föreslår. När cheferna utövar det utvecklande ledarskapet får de större makt över medarbetarna samtidigt som medarbetarnas upplevelse är att det är de som själva har makten (ibid:1123). Artikeln klargör att den största makten kommer när ledare inspirerar medarbetarna och får dem att tro att de vill uppnå företagets mål, utan att detta kanske var deras ursprungliga tanke. Vilket för oss är väldigt snarlikt definitionen av manipulation. Det är även på detta sätt vi förstått den tredje maktdimensionen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:51).

I citatet nedan ser vi tydligt hur chefen genom att låta alla medarbetare dela med sig av olika arbetsscenarion gör dem delaktiga och lyfter deras positiva sidor. Samtidigt berättar hen även att hen i sin tur har sätt att inspirera medarbetarna för att få dem att vilja göra på liknande sätt som informanten tidigare gjort.

Det är till exempel en vision. Jag kan säga; såhär brukar jag göra, vad tänker ni om det? Eller att man kan lära av varandra i gruppen. (...) Alla får berätta om olika scenarion de har varit med om för att inspirera varandra. (...) Och jag kan inspirera, men det för mig är att inte gå in i att säga hur man ska göra, utan jag kan ge tankar och funderingar som de kan använda sig av eller inte. (...) Om jag pratar med en ungdom kan jag inspirera min personal i hur man kan prata med en ungdom. (...) Ja, de kan inspireras av vissa sätt som jag lägger upp. -Informant 5

Detta citat visar, enligt oss, på att ett utvecklande ledarskap används. Detta av flera anledningar där den första vi vill uppmärksamma är att medarbetarna bjuds in att inspirera varandra och i detta forum uppmärksamma vad och hur de löst en situation på ett bra sätt. Värt att uppmärksamma är att det är chefen som definierar vad som är bra sätt att lösa olika situationer, utifrån företagets regler och normer. Det som vid första ögonkastet kan ses som ett väldigt öppet och fritt forum, ser vi vid en närmre inblick som ett ganska styrt forum. Där chefen genom mjuka medel, och med ord som inspirera, får medarbetarna att styras i den riktning chefen, eller företaget, önskar. Det andra vi vill lyfta är att chefen säger att medarbetarna har möjligheten att använda sig av olika tekniker om de vill, men det nämns ingenting om de

faktiska konsekvenserna av att inte använda dessa. Vi vet inte om det innebär att medarbetaren ses som motsträvig, om det minskar dennes möjligheter till nya tjänster inom företaget och så vidare. Vilket leder oss in på det sista vi vill uppmärksamma med detta citat, att medarbetare tar efter chefen i hur hen utför vissa arbetsuppgifter. Detta är för oss nära sammankopplat med punkten innan, att efterfölja vissa önskvärda beteenden kan leda till positiva händelser för medarbetarna. Vi anser att denna chef tydligt använder sig av Pierro, et.al. (2013:1128) förklaring av det utvecklande ledarskapet, och att hen genom denna mjuka makt, med ord som inspirera och i ett på ytan fritt forum effektivt får medarbetarna att styras och följa de önskvärda målen.

5.3.2 Manipulation

Citatet nedan belyser ytterligare att cheferna rent definitionsmässigt ser en stor skillnad i inspiration och manipulation.

Man gör det för att man tror att man vill det själv men egentligen är det någon annan person som får en att vilja det. Om man hade fått välja helt själv hade man inte gjort det. Så tänker jag.

Det andra är mer att inspirera. -Informant 3

Och vad är skillnaden? -Forskare

Tydligheten. -Informant 3

Informanten ovan lyfter att det är tydligheten som är skillnaden, vilket även definitionerna av begreppen anser, men som vi lyfter i vår diskussion huruvida det är så stora skillnader egentligen, eller om det främst är i den teoretiska definitionen som skillnaden ligger.

Makten att bestämma över andras intressen är det den tredje dimensionen av makt som beskriver (Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, 2014:52). Denna makt innebär att de intressen en person har och vill överföra till en annan person görs utan att denne är medveten om att dennes intresse ändrats utifrån att denne blivit påverkad till att tänka i nya banor (ibid.). Detta stämmer väl in på vad majoriteten av våra informanter definierade manipulation som. Nedan har vi valt att totalt lyfta fram två av dessa citat. Utmärkande för alla våra intervjuer var att när vi diskuterade manipulation var alla informanter väldigt tydliga i att manipulation för dem är något negativt. Vi har därför bara citatet nedan som exempel på definitionen då de alla var snarlika.

Det är att få någon att göra någonting som jag vill, men att personen i fråga gör det för att den tror att den gör det för sig själv, för att den själv vill. Jag har en önskan om att någon ska göra något, och jag får den personen att göra det jag vill. Och den personen tror att den gör för att den vill det själv. (...) Nej den vill det egentligen inte. Men utifrån den påverkan som jag, utifrån min manipulation, så gör personen det ändå -Informant 3

Informant 3:s definition ligger ganska nära den definition vi fann av manipulation. Här läggs fokus även på att personen egentligen gör något den inte ville göra, snarare än att den bara gör något annat. Det handlar om att styra individer, medarbetare, utan deras medvetenhet och att genom detta få dem i önskvärd riktning.

Citatet nedan är intressant då detta var den enda av våra informanter som till viss del nämnde och förklarade att det kan finnas vissa manipulerande drag i såväl ungdomshandledarrollen som chefsrollen.

Ingen vill se sig som manipulativ, men det finns ju alltid en viss (skratt). Man vill kanske få en ungdom att gå i en viss riktning. Och det är en viss, inte manipulation, man manipulerar inte. Men man försöker styra personal eller ungdomar i en viss riktning. Så visst kan man använda sig av olika knep för att få någon dit man vill. Men jag tror, jag är väldigt ärlig och öppen och jag gillar inte att göra det. (...) Men jag tänker att man har en gömd agenda att få någon dit man vill och försöker att med olika medel få någon att nå dit. Utan att den kanske alltid är medveten om det själv. -Informant 5

Detta citat lyfter väldigt väl de skillnader som sägs finnas mellan inspiration och manipulation, och som en av våra informanter tidigare även tydliggjorde. Inspirationen övergår till manipulation när medarbetaren inte är medveten om att den blir påverkad i en viss riktning, likaså övergår inspirationen till manipulation när det finns en styrning i ledarskapet över medarbetarna som de inte är medvetna om. Auvinen, et.al. (2012:429) belyser att de situationer där chefer setts använda manipulativa metoder är när de ser till konsekvensen av handlingen eller för att undvika tvång. Detta ser vi i citatet ovan, för att styra personal eller ungdomar sägs eller handlar chefen och personalen utifrån att konsekvenserna förväntas bli bättre av att styra utan personens medvetande om att den blir styrd.

6. Avslutande diskussion

Syftet med vår uppsats var att undersöka chefsrollen, där både ledarskap och chefskap ingår, utifrån chefernas makt samt att undersöka begreppen inspiration och manipulation. Våra frågeställningar är hur cheferna ser på chefsrollen, hur cheferna definierar sin makt i chefsrollen samt hur cheferna ser på inspiration och manipulation inom chefsrollen. I detta avsnitt kommer vi mer generellt att diskutera våra slutsatser till skillnad från resultatavsnittet där specifika punkter lyfts. Vi lyfter även fram vad vi kunde ha gjort annorlunda samt ger förslag till framtida forskningsfrågor inom detta ämne.

6.1 Chefsrollen

Sett till den första frågeställningen kan det sägas att cheferna generellt såg en klar skillnad på begreppet ledarskap och chefskap, där ledarskap handlar om ledandet av gruppen i en viss riktning, medan chefskap handlar om en mer formell titel. Vi problematiserade denna skiljedragning mellan begreppen och kunde genom Thelin och Wolmesjös (2014) kunskapsöversikt se att båda kunde ses som olika typer av ledarskap. Vidare fann vi dock att det kanske ändå finns ett behov att skilja begreppen åt eftersom det exempelvis kan gå att utöva ledarskap utan att vara chef. Informanterna talade även om olika utmaningar i sin chefsroll som exempelvis svårigheten att planera dagarna samt att genomföra beslut från högre ledning i organisationen som en som chef inte håller med om. Thelin och Wolmesjös (ibid.) kunskapsöversikt kunde här appliceras för att förstå dessa utmaningar som något vanligt förekommande i första linjens chefskap. Vi använde även Hofstedes (2011) fyra dimensioner för att förstå den kontext i vilket cheferna arbetar vilket gav oss en djupare förståelse i hur de ser på sin chefsroll. Exempelvis kunde kulturdimensionerna relateras till den möjliga svårigheten att utöva chefskap, eller ett auktoritärt ledarskap, i en nation med en låg grad av maktdistans. Sammantaget kan det sägas att chefernas syn på sitt ledarskap är att det innebär en stor del flexibilitet, omprioriteringar, ansvar och svåra beslut men att det också är ett mycket givande arbete som innebär en stor möjlighet att påverka till det bättre.

Att vi både frågade om ledarskap och chefskap kan ha inneburit att det var därför några av informanterna såg en orsak till att dela upp begreppen och tillskriva de olika innebörderna. Vi tror dock inte att detta gäller de som hade en klar uppdelning av begreppen utan att vår

uppdelning av begreppen kan ha påverkat de personer som hade lite svårare att differentiera begreppen, vilket vi dock inte ställde som ett krav.

6.2 Makt

Hur makten kommer till uttryck, varför den utformas som den gör och vilka som får vara delaktiga i beslutsfattande går självklart att skriva hur mycket som helst om, och att anta flera olika ståndpunkter runt omkring. Vi har bland annat sett hur Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) kulturdimension maktdistans kan vara ett uttryck för hur cheferna ser på makt. Hofstede (ibid:82) belyser i kulturdimensionen maktdistans att en lägre maktdistans innebär att medarbetare förväntas ta större ansvar och att medarbetarna räknar med att deras position är viktig. Cheferna i sin tur är mindre styrande och förutsätter att medarbetarna kommer till dem när det är något som medarbetarna inte klarar av, eller behöver stöd och hjälp i (ibid:101). Vi vill sätta detta i relation med Appelbaum et.al. (2016) artikel om patientsäkerhet. Denna artikel belyser att på arbetsplatser med låg maktdistans är det troligare att medarbetarna anmäler sig själva när de brustit i vård eller säkerhet av patienter (ibid:344). Sett till HVB-verksamheter anser vi detta ytterst relevant och viktigt att vara medveten om. För det faktum att Sverige som land anses ha låg maktdistans innebär inte att den enskilda arbetsplatsen har en låg maktdistans.

6.3 Inspiration och manipulation

Pierro, et.al (2013) förklarar hur ledare kan utöva sin makt och få medarbetare att följa företagets policy och agenda. Detta genom att ledarna har en karismatisk utstrålning, och använder ord som inspirera för att få medarbetarna att vilja följa cheferna och medarbetarna anser sig *inspirerade* (ibid:1124). Det vi finner intressant att nämna är att det inflytande som finns över medarbetare i det utvecklande ledarskapet ursprungligen kommer från socialpsykologins övertalningsteorier (ibid.). När vi har läst om inspiration och ledarskap, i kombination med våra informanternas intervjuer, blir det allt tydligare för oss att definitionerna av inspiration och manipulation är mer eller mindre tydligt åtskilda. Metoderna däremot för att inspirera och manipulera är väldigt närliggande och ibland är det svårt att enbart utifrån det tillvägagångssätt som chefer använt sig av avgöra huruvida det är inspirationsmetoder eller manipulationsmetoder som får medarbetarna att följa och anpassa sig efter chefernas beslut. Vi vill på inget sätt påstå att cheferna utövar manipulera per se, utan denna diskussion är enbart

till för att konkretisera och problematisera det faktum att dessa begrepp teoretiskt sett uppger sig för att vara varandras motpoler när det, enligt oss, är ganska lite som egentligen skiljer inspiration från manipulation, vilket kan ses som vår slutsats på frågeställningen om inspiration och manipulation. Auvinen, et.al (2012:429) förklarar att manipulation innehåller tvingande och frivilliga element, och ibland kan vara antingen eller. Beroende på hur och när cheferna använder sig av manipulation, för att till exempel undvika att använda sig av tvingande medel, kan manipulation vara väldigt snarlik inspiration och rentav artighet (ibid). Genom detta anser vi att liksom manipulation som ord är väldigt stigmatiserat, borde även inspiration som definition ses över. Framförallt anser vi att det behöver komma ett problematiserande av inspirationen som sådan och vilka metoder som faktiskt ingår i inspiration.

6.4 Framtida forskning

Vi ser det ur ett klientperspektiv som nödvändigt att det forskas mer på hur de faktiska arbetsplatserna ser ut. Dels för medarbetarnas och chefernas skull, då en låg maktdistans ökar självkänslan hos medarbetarna vilket gör att det är troligare att de stannar längre inom företaget, samt gör ett bättre arbete under sin tid där. Men framför allt då klienterna som kommer till HVB:n är i en väldigt utsatt roll och för att trygga deras vistelse på HVB:n och deras framtida utveckling, behöver cheferna få medel och kunskap kring hur en arbetsplats bör vara för att trygga klienterna och öka chanserna för öppenhet när något brister i säkerhet eller vård.

I och med att vi använde Hofstedes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011:52) fyra dimensioner för att förstå kontexten i vilken cheferna arbetade blev analysen på en makronivå eftersom kontexten blev den nation i vilken chefen arbetar i. Det hade exempelvis kunnat vara intressant att analysera den faktiska organisationen i vilken cheferna arbetar. Här hade vi kanske således haft användning av den sjätte dimensionen av makt, alltså den institutionella makten för att analysera vilka normer och värderingar som finns i organisationen (ibid:53). Det var inte en av våra faktiska forskningsfrågor men det hade kunnat göra vår analys mer nyanserad och djupgående. Eventuellt att det även hade gett en mer rimlig förklaring till de citat som tydde på motsatta strömningar än de som förväntas finnas i nationen Sverige, enligt Hofstedes (ibid.) teoretiska ram. Det kan vara ett förslag till framtida forskning, samt att det också visar på hur vår analys hade kunnat göras annorlunda med ett annat perspektiv.

6.5 Allmänna reflektioner

Utifrån vår förförståelse kring ämnet och tidigare erfarenheter fann vi inte vårt resultat särskilt förvånande utan det var relativt väntat. De definitioner som informanterna *själva* gav av exempelvis ledarskap och chefskap stämde väl överens med de definitioner som ofta används i litteratur och forskning, vilket vi även kan se i den forskning och litteratur vi har använt i uppsatsen. Teorierna, empirin och den tidigare forskningen har dock hjälpt oss att sätta ord på våra tidigare luftiga tankar, bland annat den nära relationen mellan manipulation och inspiration. Detta var en tanke vi har haft, men utan någon forskning att relatera det till, eftersom vi inte funnit någon sådan forskning. Den förförståelse vi har haft tror vi definitivt har påverkat uppsatsen, samtidigt som vi har varit väldigt noga med att låta informanterna själva definiera sina uppfattningar, likväl som de själva har fått resonera kring om de står för sina uttalanden eller inte, i och med utskick av transkriptionerna, vilket gör att vi tror att vårt resultat ändå kan ses som tillförlitligt.

Under arbetets gång har vi allt tydligare sett att de arbetsuppgifter som ingår i chefsrollens ansvarsområden på flera olika sätt går att sammankoppla med ledarskap, makt, inspiration och manipulation. Vilket vi har försökt synliggöra och hoppas att det framkommit i arbetet. Således ser vi relevansen för vårt arbete, då vi undersökt, och kunnat fördjupa oss i de områden vi önskat. Behovet av att forska på dessa områden inom chefsrollen i det sociala arbetet ser vi som stora och av vikt för att säkerställa ett tryggt socialt arbete för alla som påverkas eller är en del av det.

6.7 Avslutande ord

Avslutande vill vi tacka informanterna för att de gav av sin tid och sin kunskapsbas till oss. Utan dem hade detta arbete varit omöjligt och vi hade inte heller fått möjligheten att se och höra om de utmaningar och den glädje som finns i informanternas dagliga arbete. Chefsrollen inom det sociala arbetet är verkligen en komplex roll och efter detta arbete har vi både fått mer förståelse, men också en större nyfikenhet för de frågor vi inte berört eller uppmärksammat.

Vi vill även lyfta vår handledare Monica Larsson som hjälpt oss i hela processen, från våra första tankar om vad vi skulle utforska för ämne till den slutgiltiga produkt som är detta arbete. Även om vi inte alltid i stunden hållit med om hennes kritik har den alltid resulterat i att vi

tänkt och funderat kring vad och hur vi gjort de valt vi gjort. Ett riktigt stort tack till Monica för det arbete hon lagt ner på detta arbete!

Referenslista

Appelbaum P Nital, Dow Alan, Mazmanian E Paul, Jundt K Dustin & Appelbaum N Eric (2016): The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), pp. 343–350.

Auvinen Tommi, Lämsä Anna-Maija, Sintonen Teppo & Takala Tuomo (2013): Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), pp. 415-431.

Blomstedt, Åsa (2018): Hur snabbt snurrar det hos er? *Akademikern: medlemstidning för Akademikerförbundet SSR*, (1), p. 3.

Brundin Molly (2015): *Vad är makt*. Maktsalongen.
[<http://maktsalongen.se/vad-ar-makt/> Hämtad: 2018-04-18]

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

David Matthew & Sutton D. Carole (2016): *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, Daugaard Jensen & Lindkvist, (2014): *Makt, beslut och ledarskap: märkbar och obemärkt makt*. Lund: Studentlitteratur.

Firth Joshua & Carroll Brigid (2016): "Leadership and power" i John Storey, Jean Hartley, Jean-Louis Denis, David O. Ulrich, Paul't Hart (red.) (2016): *The Routledge Companion to Leadership*. London: Routledge, pp. 125-141.

Grant M. Adam & Hofmann A. David (2011): Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), pp. 173-187.

Göteborgs stad (UÅ): *Roller och ansvar*. Göteborgs stads Intranät.
[<https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/stadensstyrsystem/start/styrsystemet-och-dess-delar/Vara-forutsattningar/Roller-och-ansvar/> Hämtad: 2018-04-11]

Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan & Minkov Michael (2011): *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Inspektionen för vård och omsorg, IVO (2016) : *Hem för vård eller boende* Inspektionen för vård och omsorg.
[<https://www.ivo.se/tillstand-och-register/sol-tillstand/hem-for-vard-eller-boende-hyb/> Hämtad: 2018-03-25]

Inspiration (2015). *Svenska Akademiens Ordböckers hemsida*.
[<https://svenska.se/tre/?sok=inspiration&pz=1> Hämtad: 2018-03-15.]¹

Inspirera (2009). *Svenska Akademiens Ordböckers hemsida*.
[<https://svenska.se/tre/?sok=inspirera&pz=1> Hämtad: 2018-03-15.]¹

¹ Utefter den guide som Universitetsbiblioteket hänvisar till [<http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:850239/FULLTEXT08.pdf>]

Jacobsen Dag Ingvar (2012): *Förståelse, beskrivning och förklaring Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kalman Hildur & Johansson Stina (2016): ”Vad ligger i begreppet forskningsperson? Skydd av försöksperson respektive skydd av informanternas integritet” i Kalman Hildur & Lövgren Veronica (red.): *Etiska dilemman*. Malmö: Gleerups, pp. 39-54.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale Steinar & Brinkmann Svend (2014): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvarnsell, Johanna & Meisler, Rasmus (2018): Stoppa karusellen. *Akademikern: medlemstidning för Akademikerförbundet SSR*, (1), pp. 35-39.

Manipulation (2009). *Svenska Akademiens Ordböckers hemsida*.
[<https://svenska.se/tre/?sok=manipulation&pz=1> Hämtad: 2018-03-15.]²

Manipulera (2015). *Svenska Akademiens Ordböckers hemsida*.
[<https://svenska.se/tre/?sok=manipulera&pz=1> Hämtad: 2018-03-15.]²

Nicholson, Helen & Carroll, Brigid (2013): Identity undoing and power relations in leadership development. *Human Relations*, 66(9), pp.1225–1248.

Pierro Antonio, Raven Bertram, Amato Clara, Belanger Routledge Jocelyn (2013): Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), pp.1122–1134.

Riggio E Ronald, Tan J Sherylle (2014): *Leader interpersonal & influence skills: The soft skills of leadership*. London: Routledge/Taylor and Francis group.

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS) (2016): *Gemensamma författningssamlingen avseende hälso- och sjukvård, socialtjänst, läkemedel, folkhälsa m.m.* HSLF-FS, Socialstyrelsen.
[<https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/20227/2016-6-14.pdf>]

Thelin Angelika, Wolmesjö Maria (2014): *Tid att leda: En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Stockholm: Vision.

Thylefors Ingela (2016): *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm, Natur & Kultur.

Vetenskapsrådet. (2002): *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet: Elanders Gotab.

Williams Christopher (2012): *Researching power, elites and leadership*. London: SAGE Publications Ltd.

² Utefter den guide som Universitetsbiblioteket hänvisar till [<http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:850239/FULLTEXT08.pdf>]

Wolanik Boström, Katarzyna & Öhlander Magnus (2016): "En utsatt elit?" i Kalman Hildur & Lövgren Veronica (red.) (2012). *Etiska Dilemman*. Gleerup: Malmö, pp. 87-99.

Wolmesjö Maria (2012): "Inspirerande ledarskap" i Abrahamsson Bengt, Berg Gunnar & Gustavsson Bengt-Åke (red.): *Vilken cirkus! I manegen med Magnus Söderström: En vänbok*. Växjö: Linneuniversitetet.

Åsberg Rodney (2001): *Ontologi, epistemologi och metodologi*. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet.

Informationsblad

Informationsbladet syftar till att tydliggöra information kring den intervju vi önskar dig att delta i. Studien är en C-uppsats som ämnar undersöka begreppet ledarskap i relation till kön och makt. Syftet med studien är att undersöka begreppet ledarskap genom att se till den maktposition som ledare har samt att undersöka huruvida det kan finnas några likheter eller skillnader i detta beroende på kön. Alltså hur du som ledare ser på begreppet ledarskap/ditt ledarskap, hur du definierar din maktposition och om denna syn påverkas av ledarens kön? Vi är intresserade av dina tankar och synpunkter i egenskap av din chefsposition.

Ditt deltagande i intervjun är självklart frivilligt och du har rätt att dra dig ur studien tills den har lämnats in för opponering (19 april) då vi skall ha möjlighet att göra eventuella förändringar innan inlämning för examinering. Intervjuerna kommer att vara individuella, på en plats och tid som passar dig, vilken vi kommit överens om. Båda forskarstudenterna kommer att delta i intervjun om möjligt och om du som informant är bekväm med det, annars kommer en av oss att hålla i intervjun. Intervjun kommer att vara av en semistrukturerad form där vi som forskare kommer att ha en intervjuguide med ett antal öppna frågor vilket lämnar utrymme för dig som informant att utveckla ditt svar i den mån du vill. Intervjun kommer att spelas in för att vi skall ha möjlighet att transkribera den och när detta har gjorts kommer du få möjligheten att läsa detta transskript för att du skall kunna komma med synpunkter på innehållet i din intervju. Du kommer endast få läsa ditt egna transskript och endast vi forskarstudenter och vår handledare har tillgång till dessa. Vi kommer att sätta igång men transkribering av intervjuerna så fort som möjligt och skickar ut dessa så fort vi kan. Vi ser gärna att du skickar tillbaka dina synpunkter snarast efter att du fått tillgång till det och vi ser 1 april som en rimlig sista dag för dig att lämna synpunkter, men detta kan självklart ändras om en transkribering tar längre tid eller en intervju hålls tätt inpå detta datum.

Uppgifter, så som era uttalanden, ålder och personuppgifter, kommer i studien att vara anonyma. Vi kan som forskare dock inte garantera total anonymitet eftersom det alltid finns en möjlighet att exempelvis någon närstående skulle kunna koppla ihop något specifikt uttalande som utmärker dig, således är även det en orsak till att ni har möjlighet att lämna synpunkter på

transkriptet, för att kunna förhindra detta. Vi kan dock garantera dig konfidentialitet vilket innebär att vi tillförsäkrar dig att dina personuppgifter inte kommer att förmedlas till offentligheten genom oss.

Genom att skriva under samtyckesblanketten ger du oss möjlighet att använda citat och uppgifter från intervjun, självklart efter dina synpunkter. Underskriften av samtyckesblanketten inskränker inte på din rätt att dra dig ur studien innan 19:e april. Då detta inte är en professionell forskarstudie ska vi göra oss av med den insamlade datan och inspelningarna direkt efter att uppsatsen är godkänd. Uppgifterna som ni lämnar kommer således att förstöras när studien är färdigställd. Har du några frågor inför eller efter intervjun får du gärna kontakta någon av oss, så besvarar vi dina frågor. Du kommer självklart att ha möjlighet att ställa frågor vid intervjutillfället också.

Kontaktuppgifter finner du nedan:

Emmie Roos: emmie.roos@gmail.com

Felix Johansson: gusjohfea@student.gu.se

Tack så jättemycket för ditt deltagande, det är guld värt!

Samtyckesblankett

LEDARSKAP, KÖN OCH MAKT I EN HVB-KONTEXT SAMTYCKESFORMULÄR

Härmed samtycker jag till deltagande i studien genom deltagande vid intervju. Jag intygar att jag tagit del av informationsbladet, och muntligen fått eventuella frågor besvarade.

Deltagarens Underskrift

Namnförtydligande

Ort och Datum

Forskarens Underskrift

Forskarens Underskrift

Namnförtydligande

Namnförtydligande

Ort och Datum

Ort och Datum

Intervjuguide

Bakgrund

Hur gammal är du?

Kön?

Hur länge har du arbetat som enhetschef/föreståndare?

Hur länge har du arbetat inom denna organisation?

Vad gjorde du innan du kom hit? Utbildningsbakgrund?

Vanlig dag på arbetet

Vill du berätta lite om en vanlig dag på ditt arbete?

-Hur mycket tid går åt att träffa medarbetarna?

-Hur mycket tid går åt det administrativa?

-Hur mycket tid går åt verksamhetsutveckling?

-Hur mycket tid går åt övriga möten?

-Hinner du jobba med de frågor du vill? (vilka är dessa frågor /varför, varför inte?)

-Vad skulle du vilja jobba mer med?

-Hur mycket tid går åt att "coacha", "hjälpa", "styra om" medarbetarna?

Vad är det det roligast inom ditt jobb/ din jobbposition?

Vad är det jobbigaste?

Personalmöten

Hur ser era personalmöten ut, vill du beskriva upplägget lite? (Är det cheferna som ger den mesta infon och kommer med nya förslag eller får gruppen arbeta fram nya förändringar och lösningar)

Begreppen ledarskap respektive chefskap

När du tänker på ledarskap, vad innebär det för dig?

När du tänker på chefskap, vad innebär det för dig?

Är det några skillnader mellan ledarskap och chefskap //jag hör att du förklarar ledarskap så här, men chefskap så här, kan du precisera skillnaderna och likheterna för mig?

Har du märkt av någon skillnad i ledarskap mellan de manliga/kvinnliga cheferna? Är det något som du upplever kunna bero på något mer än bara olika personligheter?

Makt och påverkan

Känner du att din roll som chef är en position som ger dig mycket makt (över medarbetare/hyresgäster)? Varför/Varför inte? Hur kommer det sig?

När du vill få dina medarbetare skall arbeta efter de uppsatta målen, eller att ändra vissa beteenden, hur går du tillväga då? (tänker att vi här kanske får fram ord som inspirera osv.)

-vad betyder dessa ord för dig, varför använder du just de för att beskriva hur du går tillväga?

-vad innebär att inspirera för dig?

-vad innebär att manipulera för dig?

OBS! KOM IHÅG! Fråga om samtycket kvarstår efter att intervjun genomförts.