

Första linjens chefer i organisationer

– Hur uppfattas de av medarbetarna?

Av: Mattias Thorsén & Orry Novick Clatén

Handledare: Klara Tomson

Examinator: Fotis Theodoridis

Sammanfattning

Titel: Första linjens chefer i organisationer- Hur uppfattas de av medarbetarna?

Ämne: Företagsekonomi C, Ledarskap

Författare: Mattias Thorsén och Orry Novick Clatén

Handledare: Klara Tomson

Nyckelord: Auktoritet, ledarstil, intern, extern, rekrytering, första linjens chef.

Syfte: Att undersöka hur första linjens chefer tillskrivs auktoritet från sina medarbetare.

Metod: Kvalitativ intervjustudie med primärdata från två chefer och totalt 7 medarbetare till dessa chefer.

Teori: Denna studie utgår från teorier kring ledarskap, ledarstil och auktoritet.

Slutsats: Chefer tillskrivs inte auktoritet utifrån om denne är internt eller externt rekryterad utan personliga egenskaper och ledarstil verkar i vårt fall spela större roll.

Förord

I den process som det innebär att skriva en uppsats har vi fått stöd från olika håll. Därför vill vi härmed rikta ett stort tack till dem respondenter som har ställt upp och som har gjort det möjligt för oss att färdigställa denna uppsats. Vi vill också tacka vår handledare Klara Tomson som har väglett oss genom uppsatsprocessen för hennes engagemang och feedback, men även opponenter för deras feedback.

Mattias Thorsén & Orry Novick Clatén

Stockholm, 2014-05-26

Begreppsdefinition:

Hen: könsneutral version av han och hon. Används i syftet att anonymisera.

Boende: En person som bor och vårdas på enheten.

Lex Sarah: Hänvisar till lagrummet 14 kap 3§ i socialtjänstlagen som innebär att man har skyldighet att rapportera in missförhållanden inom vården. Lex Sarah anmälning skall göras på det som inte kan räknas som avvikelser utan innebär större fara eller risk för dem boende.

Jantelagen: Oskrivna lag om att man inte får vara bättre eller se sig som bättre än någon annan.

Karisma: Personlig utstrålning, ett sätt att förtrolla sin omgivning.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsning	4
2. Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Presentation av respondenter.....	5
2.3 Genomförande av intervjuer.....	7
2.4 Urval.....	7
2.5 Metoddiskussion.....	8
3. Teori	11
3.1 Ledarskap	11
3.2 Ledarstil.....	13
3.3 Auktoritet	15
4. Empiri.....	15
4.1 Chefer	17
4.1.1 Teamledaren	17
4.1.2 Enhetschefen	22
4.2 Medarbetare.....	26
4.2.1 Medarbetare 1.....	23
4.2.2 Medarbetare 2.....	25
4.2.3 Medarbetare 3.....	26
4.2.4 Medarbetare 4.....	27
4.2.5 Medarbetare 5.....	29
4.2.6 Medarbetare 6.....	34
4.2.7 Medarbetare 7.....	32
5. Analys.....	33
5.1 Ledarskap	33
5.2 Auktoritet	35
5.3 Ledarstil.....	39
6. Slutsats & Diskussion.....	41
Källförteckning.....	43
Bilagor	46
Intervjuguide medarbetare.....	46
Intervjuguide Chef/Ledare	48

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vi har i denna uppsats intresserat oss för chefskap och ledarskap och undersöker om uppfattningen av chefer skiljer sig beroende på om man är externt eller internt rekryterad. Då en av författarna tidigare har arbetat på ett företag inom logistikindustrin, där det finns många första linjens chefer, så började vi resonera kring just denna typ av chefer. Eftersom denna chefspost ska representera företaget utåt mot medarbetarna, men samtidigt ska vara medarbetarnas ansikte mot övriga företaget så kan posten innebära problem.

En första linjens chef kan exempelvis vara en enhetschef, teamledare eller arbetsledare. Dessa kan man hitta inom både offentlig och privat sektor men även i idrottsklubbar och andra ideella föreningar. Att cheferna kallas för första linjens chefer beror som ovan nämnt på att de har den lägsta chefsposten och att de är närmast medarbetarna. Enligt Christersson (1999) ska en första linjens chef ha förmåga att leda sina medarbetare mot ett bestämt mål. Chefskapet handlar om ett ansvar avseende medarbetarnas prestation och effektivitet i arbetet medan ledarskapet är inriktat på att leda och motivera medarbetarna samt att skapa en bra arbetsmiljö (Hagström 2003). Första linjens chefer kombinerar i många fall chefskap och ledarskap eftersom dessa roller går in i varandra och de flesta forskare håller med om att det inte finns en klar gräns mellan dem två rollerna (se bl.a. Kotter 1990, Yukl 2002, Hagström 2003, Wolmesjö 2005).

En anledning till att rollerna måste kombineras är att ansvaret som vilar på cheferna är en kombination av medarbetaransvar och företagsansvar. Berséus (2002) menar att ansvar för personal, ekonomi och utveckling ingår i första linjens chefers uppdrag, men detta varierar. I en undersökning som Novus gjorde år 2012 med 323 deltagande chefer så svarade 90 procent att de har budgetansvar, 100 procent har personalansvar, 94 procent har löneansvar och 85 procent svarade att de har ansvar för organisationen (Novus rapport, 2012). Tidigare forskning om första linjens chefer har bland annat behandlat ämnen som; rekrytering av chefer (Granberg 2003), ledarskap och första linjens chefers styrförmågor (se Abdelrazek et al., 2010), vilket handlingsutrymme och vilken handlingsfrihet som de har inom äldreomsorgen (se Karlsson 2006), hur ledare kan skapa och hantera effektiva arbetsgrupper

(se Zaccaro et al., 2001) samt hur första linjens chefer arbetar med kontinuitet och förändring inom organisationer (se Hales 2005). En del av dessa aspekter tas upp även i vår uppsats men eftersom vi anser att medarbetarperspektivet, medarbetarnas syn på chefen, kan beröras mer inom ledarskapsforskningen så vill vi bidra med mer kunskap om det.

1.2 Problematisering

Intern rekrytering har blivit allt vanligare och det anses vara viktigt enligt Carlsson & Lundin (2012). Intern rekrytering kan ske både genom att göra en anställd till chef över sina kollegor eller att flytta en person inom företaget från sin nuvarande avdelning till en annan.

Första linjens chefer anställs ofta inifrån, men att gå från att vara en av kollegorna i en arbetsgrupp till att vara chefen över arbetsgruppen är svårare än att vara externt rekryterad menar ledarskapskonsulten Kerstin Olsson(2012) i sin artikel¹. Det är enligt henne vanligt att en chef rekryteras internt och att det uppstår problem i den nya rollen. Olsson menar att chefen är samma person som innan men att medarbetarnas syn och förväntningar på denne förändras. Den som blir chef är inte längre en i ”kompisgänget” och det är viktigt att den nya chefen inledningsvis får stöd av en annan chef.

I en intervju av en chef med erfarenhet av första linjens chefsrekrytering(chef 1 03-04-2014) framkom att denne är på samma linje som Kerstin Olsson. Båda menar att det kan vara svårt för den internt rekryterade chefen att bygga upp ett förtroendekapital beroende på vilken historia som finns mellan chefen och medarbetarna. Om den nya chefen inte har levt upp till medarbetarnas förväntningar innan så börjar den med ett negativt förtroendekapital medan en ny chef som kommer utifrån börjar med neutralt förtroendekapital. Både Kerstin Olsson och vår respondent påpekar dock att det också finns positiva sidor med att bli internt rekryterad som chef. Det är att chefen känner till organisationen och verksamheten inom vilken denne arbetar samt att chefen har en uppfattning av vad medarbetarna är bra på och vad de behöver bli bättre på.² Utöver det så går det smidigt och snabbt att rekrytera internt och att det är positivt om anställda inom en organisation får möjlighet att stiga i position (Chef 1 03-04-2014). Även Charan (2005) menar att det kan tyckas helt naturligt att rekrytera internt då man får en ledare med stor företagskunskap och som kan företagskulturen men enligt honom finns

¹ Kerstin Olsson, *Igår kompis – idag chef*, Chefstidningen 2012-05-01

² Ibid

det inget som säger att en intern är bättre än en extern utan att kraven på chefen vid rekrytering är det avgörande för att hitta rätt person.

Med utgång från det ovan nämnda så fokuserar vi i denna uppsats på att skaffa en förståelse för vilken auktoritet som den internt respektive externt rekryterade chefen tillskrivs av medarbetarna utifrån dem två auktoritetsgrunder som Yukl (2006) beskriver i sin bok. De två grunderna är positionsmakt och personlig makt. Positionsmakt innebär möjlighet att påverka baserat på kontroll över resurser, belöningar, bestraffningar, information samt kontroll över den fysiska arbetsplatsen. Personlig makt inkluderar potentiell påverkan utifrån arbetsexpertis, vänskap, lojalitet och karisma.

Dessa två grunder för auktoritet har mycket gemensamt med dem principer som transaktionellt och transformativt ledarskap bygger på. Ett transaktionellt ledarskap baseras på belöningar eller bestraffningar (Howell & Avolio 1988, Nahavandi 2012) och ett transformativt ledarskap handlar om påverkan genom inspiration, intellektuell stimulans och personliga relationer med medarbetarna (se bl.a. Van Clief 1992, Andersen 1993, Nahavandi 2012) Detta är något som också kommer att utvecklas vidare i studien.

I studien kommer även chefernas ledarstil att analyseras utifrån tre olika stilar, det görs för att se hur mycket ledarstilen påverkar vilken auktoritet chefen tillskrivs. Det är möjligt att detta påverkar den auktoriteten chefen tillskrivs mer än det sätt på vilket chefen rekryteras.

Som tidigare nämnt så kan det vara svårare att komma in i rollen som chef över en arbetsgrupp som man själv funnits i som vanlig anställd jämfört med att rekryteras externt. Det beror på att medarbetarnas förväntningar kan vara orimliga eller att historiken mellan chefen och medarbetarna kan leda till problem. Det verkar även som att det kan finnas en koppling mellan vilken typ av ledarskap chefen har och på vilka grunder som denne tillskrivs auktoritet. Den insikten väckte ett intresse hos oss att undersöka nedanstående frågeställningar.

- På vilka grunder tillskrivs dessa ledare auktoritet av medarbetare?
- Har den internt respektive externt rekryterade ledaren ett transaktionellt eller ett transformativt ledarskap?
- Vilken syn har de anställda på deras ledare utifrån dessa tre typer av ledarstil (auktoritär, demokratisk och låt-gå)?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om det finns skillnader i hur första linjens chefer som rekryterats internt respektive externt uppfattas av dem anställda som de leder. Utifrån det vill vi undersöka hur första linjens chefer uppfattas ha auktoritet i sitt ledarskap och vilken typ av ledarskap de anses använda samt om ledarstilen påverkar hur auktoriteten tillskrivs cheferna.

1.4 Avgränsning

Vi har avgränsat oss till att undersöka de ledare som arbetar som första linjens chef på företag inom Stockholms län. Vi väljer att avgränsa oss till chefstypen eftersom det är en intressant position där man är företagets ansikte mot dem anställda men samtidigt de anställdas röst uppåt mot övriga chefer. Vi avgränsade oss till Stockholm av bekvämlighet för att kunna få flexibla intervjuer och datum eftersom vi är bosatta här.

2. Metod

I detta avsnitt presenterar vi hur undersökningen har genomförts och vilka som medverkat i studien. Vi tar även upp dem avgränsningar som gjorts och en metoddiskussion.

2.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss utav en kvalitativ studie då vårt fokus är att undersöka hur anställda uppfattar det ledarskap och den ledarstil som deras ledare har samt på vilka grunder som de tillskriver ledaren auktoritet. Det empiriska materialet som ligger till grund för analysen av våra frågeställningar har vi ackumulerat genom de intervjuer som har genomförts med två första linjens chefer från två olika verksamheter och totalt sju av deras medarbetare. Sex medarbetare till den ena chefen och en till den andra. I kvalitativa intervjuer är det enligt Bryman & Bell (2005:361) möjligt att få utförliga och innehållsrika svar från respondenter, och därför har vi genomfört semi-strukturerade intervjuer med samtliga respondenter i vår studie utifrån en intervjuguide (se bilaga 1; bilaga 2) som vi fastställt innan. Intervjuguiden har vi utformat så att det börjar med allmänt formulerade frågor som introducerar respondenten, sedan följs de av mer specifika frågor som är relaterade till vår teoretiska referensram. En annan anledning till att vi valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer var att man, enligt Bryman & Bell (2005:361), får möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten under intervjun samt variera ordningsföljden. Intervjufrågorna utformades utifrån våra frågeställningar och den teori som finns i den teoretiska referensramen.

2.2 Presentation av respondenter

Privat företag 1: Företaget har verksamhet inom hela vårdsektorn, från tandvård till hälso- och sjukvård över hela Sverige. Koncernen som företaget ingår i har ca 2000 anställda i Sverige. Den delen av verksamheten som vi besökt ligger sydöst om Stockholm och rör sjukvård.

Chef 1: Vårdområdeschef och kvalitetschef i ett av dotterbolagen med mångårig erfarenhet av liknande arbete.

Privat företag 2: Detta privata företag är ett tjänsteföretag som är stora inom och arbetar med betalningslösningar. Företaget har ca 50 anställda inom Sverige och det har sitt kontor i centrala Stockholm. Detta företag var svenskt från början, men har en amerikansk majoritetsägare sedan några år tillbaka.

Teamledare 1: Teamledare med praktisk erfarenhet av arbetet, arbetat som teamledare för gruppen 5 månader.

Medarbetare 1: Medarbetare, arbetat på företaget 2 år

Offentlig verksamhet: Verksamhet som tillhör en av Stockholms stads stadsdelsförvaltningar och arbetar med vård av äldre med förvärvade hjärnskador. Ungefär 30 anställda på två vårdenheter i Stockholms södra förorter.

Enhet 1: Öppnades 1994 och har 6 boende med 17 anställda vårdare.

Enhet 2: Öppnades 2008 och har sex boende med 8 anställda vårdare.

Skillnaden mellan enheterna är att Enhet 1 har behov av minst två personal som är vakna på nätterna medan Enhet 2 bara behöver en jourtjänst på natten. Flera av de boende på Enhet 1 har svårare hjärnskador än de boende på Enhet 2 och kräver därför mer personal.

Chef 2: Enhetschef för två olika enheter, internt rekryterad till båda enheterna men har arbetat som personal på en av enheterna som denne nu är chef över sedan det öppnade 1994.

Medarbetare 2: Medarbetare på enhet 1, arbetat 11 år på enheten och 10 år tillsammans med chef 2

Medarbetare 3: Medarbetare på enhet 1, arbetat på enheten sedan 2001(?) men inte arbetat så många år i samma grupp som chef 2.

Medarbetare 4: Medarbetare på enhet 1, arbetat sedan 2000(?) på enheten och nästan lika länge med chef 2.

Medarbetare 5: Medarbetare på enhet 2, arbetat på enheten i 1 år men har lång erfarenhet av arbete inom psykiatri.

Medarbetare 6: Medarbetare på enhet 2, arbetat på enheten ca 5 år ingen tidigare erfarenhet.

Medarbetare 7: Medarbetare på enhet 2, arbetat 3 år på enheten och har arbetat med vård i nästan 40 år.

Anledningen till att fördelningen blivit skev handlar om tillgänglighet och möjlighet för våra respondenter att medverka i undersökningen. I den offentliga verksamheten fick vi möjlighet att intervjua alla respondenter i anslutning till deras personalmöten som de har varannan vecka. All personal måste vara närvarande på dessa möten och de ersätts under dagen med timvikarie. På det privata företaget så var den teamledaren vi intervjuade på väg att byta tjänst, hen hade inte möjlighet att hjälpa oss på samma sätt utan vi fick själva ta kontakt med hens medarbetare via mail. Med lite mer tid hade vi kanske fått fler att ställa upp, men eftersom de inte hade möjlighet att bli intervjuade under egentlig arbetstid och det varit svårt för dem att hitta möjlighet utanför arbetstid så har vi bara kunnat göra en intervju via Skype.

Vi har i vår undersökning intervjuat 4 kvinnliga medarbetare och 2 manliga inom den offentliga verksamheten, två kvinnor och en man från båda boende. Denna fördelning är representativ för båda boenden eftersom personalen består av större del kvinnor än män.

2.3 Genomförande av intervjuer

I denna studie har nio personliga intervjuer och en telefonintervju via Skype gjorts.

Intervjuerna med dem tre cheferna har varit personliga, den intervju som genomförts via Skype var med medarbetaren till teamledaren och genomfördes när denne kommit hem efter arbetet. De andra medarbetarna intervjuades personligen i anslutning till ett veckomöte på deras arbetsplats då all personal var samlad och det inte tog någon arbetstid i anspråk. Intervjuernas längd varierade mellan 40-50 minuter för medarbetarna, variationen för chefernas intervjuer var 60-90 minuter. Anledningen till variationen beror på hur utförliga svar respondenten gav på frågorna och möjligheten till följdfrågor.

2.4 Urval

I denna studie har vi använt oss av ett slumpmässigt urval där vi utgått från de företag som är verksamma i Stockholm och har första linjens chefer. Avsikten var från början att intervju två första linjens chefer från samma sektor, privat eller offentlig, men då vi inte fann företag som ville ställa upp så valde vi att fokusera på endast ett krav, att det ska vara första linjens chefer. Urvalet av medarbetare skedde enligt ett kriterium, vi ville ha personer med så lång erfarenhet som möjligt av teamledarna och valde därför bort all nyrekryterad personal. Detta gjordes för att medarbetarna behövde ha en uppfattning om chefen. Eftersom teamledaren från tjänsteföretaget var externt rekryterad så var den enda premissen att medarbetarna skulle ha just erfarenhet av denne som chef. Däremot var vi i enhetschefens fall, intresserade av medarbetare som hade arbetat med denne innan hen blev chef på enhet 1. När vi sedan skulle ta fram medarbetare så valde enhetschefen medarbetare åt oss och teamledaren gav oss mailadresser till flera medarbetare som vi själva fick kontakta. Vi har alltså inte på egen hand bestämt vilka medarbetare som vi ville intervju på något av företagen, utan angett premisser för vilka som var relevanta.

2.5 Metoddiskussion

Reliabilitet och validitet begreppen är vanligtvis knutna till kvantitativ forskning och är enligt Bryman & Bell (2005) kopplade till mätning och generaliserbarhet, något som kvalitativa forskare sällan är intresserade av. Därför råder det delade meningar angående dessa begrepp när det gäller kvalitativ forskning och det presenteras två ståndpunkter i Bryman & Bell (2005). Den ena som exempelvis LeCompte & Goetz (1982) representerar där de menar att reliabilitet och validitet trots sina grunder i mätning går att överföra till kvalitativ forskning. Vi har valt att använda oss av den andra som Guba & Lincoln (1994) representerar när vi diskuterar. De har tagit fram begreppen trovärdighet och äkthet som alternativa kriterier för bedömning av en kvalitativ studie. Trovärdighet är ett begrepp som består av fyra delbegrepp och som motsvarar begrepp inom kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2005:306). Delbegreppen är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera.

Tillförlitligheten handlar om hur trovärdig den verklighetsbeskrivning som vi presenterar är i andras ögon. För att få en hög tillförlitlighet är det bra att metodtriangulera eller deltagarvalidera. Att deltagarvalidera innebär att man visar dem intervjuade deras svar och frågar om de vill ändra eller om allt är rätt uppfattat. Vår tillförlitlighet är inte särskilt hög eftersom vi enbart har genomfört intervjuer och har ett begränsat antal medarbetarintervjuer. Dessutom så har respondenterna inte sett deras svar i efterhand eftersom vi under intervjuerna kunde ställa om frågan när det varit otydligt för respondenten. *Överförbarhet* handlar om att ge en så fullständig redogörelse som möjligt så att andra forskare kan avgöra om resultaten går att överföra till en annan miljö. Eftersom det inte går att frysa den sociala miljön som har undersökts i denna studie så anser vi att det inte går att överföra det resultat som finns här. *Pålitlighet* bedöms utifrån en granskningsprocess som kräver att man utförligt redogör för alla steg i uppsatsprocessen, så att det sedan kan granskas av andra forskare. Det är en krävande process att granska och används därför nästan aldrig då det involverar en granskning av hela studien innan den är färdig. Vi kommer därför inte att diskutera vår undersökning enligt denna term. Möjlighet att *styrka och konfirmera* är något som en granskare måste göra då vi inte kan bedöma styrkan i våra påståenden.

Äkthet är ett av de alternativa kriterier som enligt Guba & Lincoln (1994) kan användas för bedömning av en kvalitativ studie och det inbegriper fem delbegrepp. Dessa är; rättvis bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- samt taktisk autenticitet. *Rättvis bild* handlar om det i

studien återges en riktig bild av dem uppfattningar som de deltagande individerna har. I vår studie har vi försökt att tydligt återge både chefernas och medarbetarnas svar, därför anser vi att undersökningen ger en rättvis bild av respondenterna. *Ontologisk autenticitet* har den undersökning som hjälper dem medverkande individerna att bättre förstå deras sociala situation och den omgivning de lever i. Vår undersökning har ingen sådan effekt på dem undersökta individerna så den ontologiska autenticiteten är obefintlig.

Pedagogisk autenticitet avser huruvida undersökningen ger respondenterna mer insikt i hur andra individer i omgivningen uppfattar olika saker. Vår undersökning har enligt oss gett cheferna mer insikt i hur de uppfattas av deras medarbetare som vi har intervjuat och därför anser vi att studien har pedagogisk autenticitet. *Katalytisk autenticitet* avser om de som deltagit i studien kan åstadkomma någon förändring i deras situation utifrån studien. Medarbetarna som har intervjuats kan kanske inte förändra någonting utifrån det resultat och den analys som framkommer i vår studie men cheferna kan troligtvis göra det. Med den insikt som de får från medarbetarnas uppfattningar som vi har återgett i denna studie så kan de kanske reflektera mer om deras ledarskap och till och med åstadkomma någon förändring i det. Taktisk autenticitet handlar om de individer som har medverkat i studien är, på grund av den, bättre rustade för att åtgärda det som behövs. I vår studie har vi inte dragit några slutsatser om vad respondenterna behöver åtgärda så den taktiska autenticiteten är obefintlig.

Då vi inte kunde få fler än en medarbetare på tjänsteföretaget att ställa upp på en intervju så har det uppstått en obalans i respondentantalet för vår studie. Det skulle ha varit bättre med fler respondenter på tjänsteföretaget eftersom vi då hade kunnat få en mer nyanserad bild av medarbetarnas syn på teamledaren. Att analysera och jämföra medarbetarnas syn på teamledaren med den syn som enhetschefens medarbetare har försvårats på grund av obalansen.

På tjänsteföretaget informerade vi teamledaren att de medarbetare som vi var intresserade av att intervjua var dem som hade erfarenhet av denne, inga nyanställda personer då dessa inte hunnit bilda sig en uppfattning av ledaren. Teamledaren gav oss e-postadresser till 5 av sina medarbetare för att vi skulle ta kontakt med dem och fråga om de var intresserade av att medverka i studien. I efterhand inser vi att det skulle ha varit bättre att fråga om fler e-postadresser, eftersom det troligtvis hade ökat chansen att få fler respondenter från teamet. Då teamledaren som vi intervjuade bytte tjänst strax därefter så gick det inte heller att be om fler adresser till medarbetarna eftersom chefen inte längre hade åtkomst till företagets IT system.

På den offentliga organisationen var det enhetschefen (chef 2) som valde ut dem medarbetare som vi skulle intervjuas. Även där var vårt önskemål att få respondenter som hade erfarenhet av chefen som vanlig kollega och som chef eftersom hen rekryterades internt efter att ha arbetat som vårdare inom verksamheten. Även här inser vi i efterhand att det skulle ha varit bättre om vi själva hade på ett slumpmässigt sätt valt fram respondenterna. Vissa av de intervjufrågor som vi ställde till cheferna och deras medarbetare kunde möjligtvis ha formulerats annorlunda för att underlätta respondenternas förståelse och för att få fram mer detaljerad empirisk data.

De svar som vi fick från respondenterna på vissa frågor kunde möjligtvis ha varit mer tydliga om vi hade skickat frågorna till dem innan intervjutillfället, så att de fick tänka ordentligt. Via e-post informerade vi de två cheferna och medarbetare 1 om vad frågorna i stort sett handlade om, men resten av respondenterna mottog ingen sådan information i förväg eftersom vi inte hade tillgång till deras e-postadresser. För studien hade det också varit bättre om den externt rekryterade teamledaren som vi intervjuade hade varit anställd på tjänsteföretaget en längre tid. Det skulle troligtvis ge en mer nyanserad bild av hans ledarskap. Slutligen anser vi att det troligtvis hade varit bättre att välja två chefer från samma sektor och bransch. Företagen arbetar i olika branscher (IT & vård och omsorg) och olika sektorer, därför har de olika förutsättningar vad avser lagar och regler att förhålla sig till i arbetet.

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi att behandla teori kopplad till våra frågeställningar, denna kommer sedan att användas för att analysera vår empiri.

3.1 Ledarskap

Ledarskap är något som det skrivits mycket om och det finns flera olika definitioner, men en som flera forskare är överens om enligt Fogelberg Eriksson & Sandberg (2000) är att

”ledarskap är en process genom vilken en avsiktlig påverkan utövas av en individ på andra människor i syfte att leda, strukturera och underlätta relationer/.../ inom en organisation eller grupp.”(Fogelberg Eriksson & Sandberg, 2000)

En viktig distinktion inom ledarskap görs mellan chefskap och ledarskap, där chefskapet står för stabilitet och ledarskap för framåtsträvande(Ibid). En chef kan ses som en person med ”Authority of position”(Barnard 1968) medan ledarskap snarare bygger på förtroende och acceptans.

Beroende på om chefen är internt eller externt rekryterad så kan det avgöra vilket ledarskap denne väljer. Enligt Charan (2005) så har interna rekryter oftast starka sociala nätverk på företaget och är hårt bundna till rådande företagskultur. Därför kan interna chefer vara mer benägna att försöka behålla rådande strukturer. Skulle en intern chef vilja förändra kulturen i företaget kan hen få problem eftersom personen inte representerar något nytt utan är förknippad med det som har varit(Ibid).

En extern rekryt kan ha lättare att genomföra förändringar men kan skapa problem för ledningen som har svårare att veta exakt vad personen har för erfarenheter och kunskaper. Dessa styr hur chefen kommer att agera(Charan 2005; Van Clief 1992). En annan risk som Van Clief(1992) tar upp är att chefen kan vara van vid en annan kultur och filosofi, det kan skapa en kulturkrock mellan medarbetarna och denne eller chefen och ledningen. Då en extern chef kan vara mer benägen att förändra strukturerna så leder det oss in på hur en förändring kan genomföras.

Anderson(1993) gör liksom Nahavandi(2012) och Van Clief(1992) en jämförelse mellan transformativt och transaktionellt ledarskap. Det transformativa ledarskapet som de förespråkar och Nahavandi(2012) hämtar från Bass (1995) utgår från tre principer; Karisma och inspiration, Intellectuell stimulans samt individuella personliga relationer (Nahavandi,2012). Karisma används för att skapa ett förtroende, skapa lojalitet och inspirera

medarbetarna. Har man förtroende och lojalitet från medarbetarna så är det lättare att genomföra förändringar eftersom färre personer kommer att ifrågasätta dem beslut som tas. Intellectuell stimulans ges genom att man utmanar medarbetarna att tänka utanför boxen. Detta sker genom att de får möjlighet att diskutera och debattera lösningar för att få fram nya, samt ger dem möjligheten att komma med egna lösningar. Denna del innebär ett skapande av empowerment, en stärkt självständighet som ska ge medarbetarna självförtroendet att lita på sin egen förmåga att lösa problemen på egen hand. Individuella personliga relationer behövs för att skapa ett starkt band mellan ledare och anställda som ska ge dem anställda en extra motivation att genomföra den förändring som ledaren vill genomföra (Ibid).

Transformativt ledarskap har enligt Nahavandi visat sig ge positiva effekter på effektiviteten inom ett team, något som Van Clief(1992) också anser. Han menar att en effektiv ledare måste kunna anpassa sig när företaget förändras. Om inte ledaren klarar av att utveckla nya perspektiv och nya kunskaper som matchar de nya förutsättningarna kommer ledaren snart att bli ineffektiv(ibid). Van Clief menar också att det är en myt att det skulle kunna finnas generalister som skulle kunna leda vilket företag som helst med en generell ledarstil (ibid).

Denhardt och Campbell(2006) gör en jämförelse mellan Bass(1995) syn på transformativt ledarskap och den syn som McGregor Burns (1978) förespråkar och pekar på ett fokusskifte när det gäller vad ledarskapet ska leda till. Burns menade att en transformativ ledare får följarna att ändra och reflektera över sina egna värderingar istället för att som Bass menar övertyga sina följare om att det är hans värderingar som ska följas. Denhardt och Campbell (2006) kritiserar synen med följande mening;

“If the vision is one developed and articulated solely by the leader, then it is not a transformation of self-interest as suggested by Burns (1978) but merely a reflection of the leader’s interest winning out.” (Denhardt & Campbell 2006)

Denna kritik ger en bild av de negativa aspekter som kan finnas med det transformativa ledarskapet och signalerar en rädsla för att denna typ av ledarskap ska missbrukas.

Det transaktionella ledarskapet går ut på att ledaren utbyter tjänster mot gentjänster, belöningar mot prestation eller att ledaren rättar till dem misstag som sker men ger begränsade direktiv i övrigt. Transaktionellt ledarskap uppdelas enligt Nahavandi(2012) i två typer, Contingent Reward(CR) och Management by Exception(MBE). CR-ledarskapet bygger på utbyte av belöning mot prestation och har enligt hen en positiv påverkan på motivation och resultat (Ibid). Denna belöning kan vara uppmärksamhet från ledaren, bonus på lönen eller

meriter som den anställde kan ha på sitt CV (Howell & Avolio 1993).

MBE-ledarskap som bygger på tillbakadragenhet använder sig av bestraffningar och tillrättavisande. Ledaren försöker inte att motivera arbetarna utan lägger vikten vid att rätta till felet när dessa sker eller bara observera (Nahavandi 2012). Man skiljer mellan ett aktivt och passivt ledarskap, den aktive ledaren övervakar arbetet och försöker att förutse misstag innan de blir ett problem och vidta åtgärder för att rätta till felet. Ledaren söker hela tiden efter avvikelser och klargör tydligt vilken standard hen förväntar sig när hen letar efter avvikelser (Howell & Avolio 1993). Den passive MBE-ledaren väntar kommer med kritik efter att misstagen begåtts. Ledaren väntar till uppgiften är slutförd innan denne konstaterar att det finns problem och tar upp det med medarbetarna. Hen klargör vilken standard som gällde först efter misstagen har skett (Ibid).

Flera forskare har enligt Howell och Avolio (1993) visat att det kan finnas positiva aspekter med Contingent Reward-ledarskapet, de har sett att medarbetarna ofta varit väldigt nöjda och presterat bra på jobbet. De negativa aspekterna av CR-ledarskap är att det skapar ett beteende där medarbetarna endast gör det som krävs för att få belöningen och inte försöker att utveckla sitt arbete (Anderson 1993, Nahavandi 2012). MBE-ledarskapet, framför allt det aktiva, har enligt Howell och Avolio (1993) en positiv sida, det är att medarbetarna har klart tydliggjorda roller. Används detta ledarskap istället för ett mera konstruktivt ledarskap så är det sannolikt att det har en negativ påverkan på trivsel och prestation hos medarbetarna enligt Howell och Avolio (Ibid). De menar att de personliga egenskaperna hos ledaren och kontexten där arbetet sker bör tas i beaktande när ledarskapets effekter ska bedömas (Ibid).

De här motpolerna försöker Rendahl (1997) summera med sin definition, att det handlar om utvecklingsinriktning. En transaktionell ledare jobbar enligt Rendahl med dem befintliga resurser och verktyg hen har till sitt förfogande för att göra det bästa, medan en transformativ ledare har förmågan och viljan att arbeta nyskapande och utvecklingsinriktat (Sandberg & Eriksson Fogelberg 2000).

3.2 Ledarstil

Enligt Bhatti et.al. (2012) så kännetecknas en persons ledarstil av det beteendemönster som personen uppvisar när den interagerar med dem anställda. Lewin, Lippit & White (1939) formulerade tre typer av ledarstilar som många forskare har utgått ifrån i olika studier och som vi väljer att använda oss utav i vår studie. Dessa är auktoritärt, demokratiskt och ”låt gå”-ledarskap (Ellström & Kock 2009). En auktoritär ledare saknar tilltro till sina anställdas

kunskap och omdöme, det innebär att ledaren lägger sig i de anställdas arbete i stor utsträckning. Den auktoritära ledaren bestämmer, ger order och tror sig veta bättre än sina medarbetare. Hen stör sig på oliktankande (Thylefors & Axelsson 2005).

En demokratisk ledare väljer, till skillnad från den auktoritära, att inkludera teammedlemmar i beslutsfattandet. Det demokratiska ledarskapet kan utgå från antingen ett delat (participativt) eller konsultativt beslutsfattande. Ett delat beslutsfattande innebär att en ledare delar beslutsfattandet med teammedlemmarna genom att använda demokratiska beslutsregler som exempelvis majoritetsregeln. Den går ut på att det beslut som majoriteten av medlemmarna stödjer är det som ska fattas. En konsultativ ledare involverar och lyssnar på sina teammedlemmars tankar och åsikter men fattar därefter beslut själv (Van Vugt et al. 2004). Under ett demokratiskt ledarskap som uppmuntrar till gruppdiskussion och som engagerar de anställda i beslutsfattandet så är det tillåtet att berömma eller kritisera ledaren. De anställda får ta upp problem som de upplever i arbetet och föreslå eventuella lösningar (Al-Khasawneh & Futa 2013).

En ledare med en ”låt gå” ledarstil har, enligt Lewin, Lippitt & White (1939), en formell ledarposition men tar till stor del inte på sig det ansvar och den plikt som är knuten till positionen (Skogstad et.al 2007). Ett ”låt gå” ledarskap beskrivs av Bass och Avolio (1990) som frånvaro av ledarskap och innebär att ledaren engagerar sig minimalt i teamarbetet och är generellt återhållsam. Ledaren försöker inte att motivera eller tillfredsställa sina teammedlemmar och ger dem ingen feedback eller beröm.

Hur en arbetsgrupp fungerar beror till stor del på vilken ledarstil som ledaren har. I ett självstyrande team, som exempelvis en projektgrupp, så kan en ledare som vill styra mycket och som är aktiv ha en negativ effekt på teamet då teammedlemmarna inte får möjlighet att styra och utveckla sig själva. Detta kan även leda till att teammedlemmarna tappar tron till ett teambaserat arbetssätt. En sådan negativ effekt kan också uppstå om ett team har en auktoritär ledare som styr mycket men som inte involverar sig aktivt i det dagliga teamarbetet. Det kan exempelvis handla om att allt ska godkännas av ledaren innan det kan genomföras. Det förekommer olika variationer av ledarskap men även om ett starkt styre kan ha negativa effekter så är det heller inte bra med en ledare som är passiv och som lägger sitt ansvar på teamet utan att detta görs i form av ett projekt med tilldelade resurser och ansvarsområde. En låt-gå ledarstil kan bland annat leda till sämre samarbete inom teamet och bristfälligt kvalitet i arbetet. En demokratisk ledare som tilldelar teammedlemmar ansvar och som låter dem vara

med och bestämma i arbetsfrågor har, enligt en hel del forskning, en mer positiv inverkan på teamet jämfört med en låt-gå ledare (Larsen 2003).

3.3 Auktoritet

Lennér Axelson & Thylefors (2005) menar att många människor ser likadant på att vara auktoritär och att ha auktoritet, men påpekar att det finns en skillnad. Auktoritet följer med självförtroende, kunskap och skicklighet i ledarrollen. Att ha auktoritet är som att ha makt och det kännetecknas av att medarbetarna accepterar ledarens ställning och inflytande (Thylefors & Axelsson 2005:104). Författarna refererar till den tyske sociologen Max Weber och enligt honom är auktoritet;

“...the probability that a command with a given specific content will be obeyed by a given group of persons.” (Weber 1947, p.154)

Barnard (1968) definierar auktoritet som;

“the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or a ‘member’ of the organization as governing the action he contributes; that is, as governing or determining what he does or is not to do so far as the organization is concerned” (Ibid, s.163).

Enligt honom är det dem individer som kommunikationen är riktad mot som avgör/beslutar om den har auktoritet, inte dem som kommunikationen utgår ifrån. Mer konkret betyder det att om en chef tilltalar en anställd inom den gemensamma organisationen så är det, enligt Barnard, den anställda som beslutar om chefens kommunikation ska tillskrivas auktoritet eller inte (Ibid). I hans definition av auktoritet ingår två aspekter, en subjektiv och en objektiv. Den subjektiva avser individens acceptans av en kommunikation som auktoritär och den objektiva avser karaktären i kommunikationen utifrån vilken auktoritet accepteras. Auktoriteten tillskrivs en ledare när dennes kommunikation mottas och accepteras av mottagaren, det vill säga den som ledaren kommunicerar med. När kommunikationen inte erkänns av mottagaren så innebär det att ledarens kommunikation inte tillskrivs någon auktoritet menar Barnard (1968).

När en kommunikation grundas i organisatorisk information så kan den antas ha mer auktoritet än om den grundas i individuella källor. Däremot kan antagandet enbart göras när

kommunikationen förekommer inom organisationen. När anställda inser den position som ledaren har och den vikt som positionen medför så tillskriver de ledaren auktoritet menar Barnard (Ibid). Denna auktoritet kallas för ”authority of position” av Barnard och är till större del oberoende av den personliga påverkan som personen som besitter positionen har på dem anställda. Barnard (1968) menar att det ofta är så att personen som har den höga positionen även har en begränsad personlig påverkan, men att hans råd kan vara överlägsen på grund av positionen. Sedan menar Barnard att det finns personer som, oavsett position, erhåller respekt och auktoritet för deras kommunikation inom organisationen på grund av den förmåga och förståelse som de har. Denna auktoritet är den som Barnard kallar ”authority of leadership”. När en ledare har en kombination av auktoritet baserad på position och auktoritet baserad på ledarskap så menar Barnard att hans anställda då kommer att acceptera order som är långt utanför vad han kallar ”the zone of indifference”. Inom likgiltighetzonen finns de order som organisationsmedlemmar accepterar utan att ifrågasätta ledarens auktoritet (Ibid).

Yukl (2006) bygger vidare på auktoritetsresonemanget och nämner två auktoritetsgrunder, vilka är positionsmakt och personlig makt. Positionsmakt inkluderar potentiell påverkan som baseras på legitim auktoritet, kontroll över resurser och belöningar, kontroll över bestraffningar, kontroll över information, och kontroll över den fysiska arbetsplatsen. Personlig makt inkluderar potentiell påverkan som baseras på arbeteexpertis, vänlighet, lojalitet och karisma. Ledare som vill få acceptans för sin auktoritet måste begrunda sitt ledarskap på såväl position som kompetens (Ellström & Kock, 2011). Ledarskap går ut på att entusiasmera och stödja, att låta medarbetarna veta hur betydelsefulla de är för organisationen – och inte på att styra med rädsla (Ibid).

4. Empiri

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de väsentliga delar som har framkommit i dem intervjuer som vi haft med ledare och anställda från två olika organisationer. Det är det som sedan kommer att analyseras i anknytning med teori delen.

4.1 Chefer

4.1.1 Teamledaren

Teamledaren från tjänsteföretaget har ansvar för 15 personer som ingår i hans kundserviceteam och dessa arbetar hen med i ett öppet kontorslandskap. Teamledaren är externt rekryterad till tjänsten men har när hen var yngre arbetat på en kundtjänst i flera år. Denne har haft tjänsten i drygt 5 månader, men har fått erbjudande om nytt jobb som hen tackat ja till.

Kontakten mellan teamledaren och medarbetarna sker på individuella avstämningsmöten som de har varannan vecka, på veckomöten som hela gruppen har tillsammans och spontant på kontoret. På frågan om ledaren har tillit till medarbetarnas förmåga att sköta sitt eget arbete utan att behöva ingripa specifikt svarade hen det har varit nödvändigt ett fåtal gånger, men att det sällan behövs. Det är viktigt, menar hen, att tänka på hur man ska samtala med medarbetarna i vissa situationer. Som exempel nämner chefen att om en medarbetare i kundserviceteamet tar ett kundsamtal och föreslår en lösning på kundens problem som inte är optimal så kan hen ta upp det med medarbetaren enskilt efteråt. Teamledaren påstår inte att medarbetaren gjort fel utan frågar varför personen valde en viss lösning på kundens problem och om den personen tror att det var bästa lösningen. Det är viktigt att lyssna på varandra och dem gångerna som hen har behövt ingripa menar teamledaren att medarbetaren ofta insett att en bättre lösning kunnat ges om frågorna ställts annorlunda.

Många av de beslut som teamledaren ställs inför i det dagliga arbetet handlar om att exempelvis ordna med vikarie om någon i teamet är sjuk eller frånvarande av andra anledningar. Om någon i teamet önskar lämna jobbet tidigare eller börja senare någon dag så är det teamledaren som tillfrågas. Besluten kan även handla om att bestämma vad teamet ska göra för att exempelvis höja effektiviteten i kundservicen om statistiken tyder på att den är för låg. Vi frågade teamledaren om hen tar besluten helt själv, tillsammans med teamet eller med en högre chef. Hen berättade att de beslut som rör hur teamets prestation och effektivitet kan förbättras försöker hen att fatta tillsammans med teammedlemmarna.

”Jag försöker alltid att få teamet att förstå vad vi tillsammans behöver fatta beslut om och vilken ram vi måste hålla oss till. Sen frågar jag om de har förslag och idéer på hur vi kan göra”.(Intervju med teamledare 1, 17/4-2014)

Teamledaren vill inte vara den som bestämmer allting själv, dels för att hen ogillar en sådan typ av chef och dels för att det inte inger medarbetarna en känsla av delaktighet eller inflytande i verksamheten. När medarbetare kommer på förslag och idéer för hur effektiviteten i kundservice kan förbättras så tittar teamledaren på vilka förslag som har potential och väljer sedan ett som teamet testat under en period. Vissa beslut är lätta att fatta medan andra kan vara svåra, men det är i varje fall viktigt att på ett tydligt sätt kommunicera varför ledaren beslutar som den gör. Hen anser att en ledare ska lyssna och ta hänsyn till medarbetarnas åsikter för att dem ska känna sig delaktiga i besluten som rör deras verksamhet. Ett företag kan inte överleva enbart genom dess ledare utan det är tillsammans med alla dem övriga anställda som företaget kan växa och bli framgångsrikt.

Teamledaren nämner att det är särskilt viktigt för teamledarna på arbetsplatsen att ge feedback till medarbetarna och det brukar hen göra både spontant när någon har gjort någonting särskilt bra eller mindre bra, men också på dem individuella mötena. Hen menar att medarbetarna utvecklas kontinuerligt i deras arbete och att feedback kan, oavsett om den är positiv eller inte, driva personen framåt och uppmuntra den till att göra ett bättre arbete. Som exempel på ett fall där hen gav spontan feedback till en medarbetare nämns en person som arbetade så bra att den nådde säljmålet för kvartalet med tre veckor kvar. Vi frågade om hen brukar få feedback tillbaka från medarbetarna, hen svarade att det kommit positiv feedback under senaste veckan. Medarbetarna hade upplevt teamledaren som stöttande och berömt hens insats som teamledare. Vi undrade i fall teamledaren hade fått feedback innan de fick besked om att denne skulle byta tjänst, det hade förekommit någon gång men feedbacken hade överlag varit enkelriktad mellan hen och medarbetarna.

På frågan om teamledaren känner sig respekterad av sina medarbetare så anser hen att det stämmer bra. Det tror hen beror på sin långa erfarenhet av kundservicearbete, att hen är positiv och tydlig i sin kommunikation samt motiverande som teamledare. Eftersom positionen medför viss auktoritet så poängterade hen att det är viktigt att inte överutnyttja den.

“Visst, jag har mina arbetsuppgifter och ett ansvar för dem som ingår i teamet men jag känner inte att jag står högre än någon annan här” (Intervju med teamledare 1, 17/4-2014)

Det faktum att de arbetar i ett öppet kontorslandskap tror hen bidrar till att minska både det fysiska och det professionella avståndet. Det är lättare att kommunicera och teamledaren blir tillgänglig på ett annat sätt än om denne sitter i ett enskilt rum. Om en medarbetare vill ta upp någonting med teamledaren så kan den göra det utan att känna sig störande. På frågan om man som ledare ska ha en kollektiv syn på teamet eller behandla alla olika för att nå ett så bra resultat som möjligt så svarade teamledaren att det går att kombinera de två. Hen tycker det är viktigt att kunna se varje medarbetare som individ och bilda sig en uppfattning om vad just den personen är bra på och vilket stöd den behöver. Samtidigt är det viktigt att tänka på vad teamet som helhet behöver för att exempelvis förstärka teamkänslan.

4.1.2 Enhetschefen

Enhetschefen från den offentliga verksamheten har ansvar för två enheter. Enhet 1 som har 17 anställda och enhet 2 som har 8 anställda. Enhetschefen har funnits i verksamheten sedan den startade år 1994. Under en lång tid arbetade chefen nattpass som vårdare innan hen övergick till att vara samordnare. Tjänsten som samordnare var en övergång till chefsposten, där chef 2 jobbade bredvid den dåvarande enhetschefen en kortare period innan hen tog över själv.

Kontakten mellan hen och medarbetarna är frekvent (10-20 gånger om dagen), det beror på att hen ofta är i rörelse på arbetsplatsen för att titta till dem boende och samtala med dem anställda. Även när hen sitter inne på kontoret så brukar medarbetare komma förbi när de har frågor om exempelvis hantering av en svår situation eller om några i personalen inte kommer överens. Annars sker kontakten genom medarbetarsamtal som hen har enskilt med varje medarbetare.

När vi frågade om tilliten till sina medarbetare så förklarade hen att den medvetenhet om bristerna hen har bidrar till att minska förtroendet för medarbetarna. Sen hen tog över som enhetschef har det rapporterats fler avvikelser och antalet lex Sarah anmälningar har ökat. Det beror på att hen tycker det är viktigt att lyfta upp det som tidigare inte varit bra och försöka förändra det något bättre.

“Jag måste ta fram det där, verksamheten har funnits i 20 år och det är först nu som det börjar hända saker” (Intervju med chef 2, 22/4-2014)

Enhetschefen tycker det är synd att det varit på det sättet men att hen nu försöker åstadkomma förändringar för att det ska bli så bra som möjligt för dem boende. Alla boende har inte anhöriga som engagerar sig och de som har tillräckligt engagerade gode män är inte heller många. Gode män har ofta väldigt många andra personer som de hjälper, så den tid som de lägger på en enskild person är otillräcklig. Enhetschefen menar att det är ännu en anledning till att försöka erbjuda en bättre service för dem boende. Lex Sarah-anmälningar och avvikelserapporter kan medföra dålig publicitet men det är ingen bra anledning till att inte skriva rapporterna. Eftersom rapporterna beskriver verkligheten i verksamheten och det är verkligheten som behöver förbättras för dem boendes säkerhets skull, så måste det som händer komma fram, annars kan missförhållanden inte rättas till menar enhetschefen.

Som enhetschef ställs hen inför många olika beslut som rör dem två enheterna. Besluten som hen ställs inför är i stort sett likadana på båda enheter. Det kan röra sig om personalens ledigheter, löner, arbetsschema, vikarier, rökfri arbetsplats och lunchplanering. En förändring som hen genomfört som enhetschef är att förändra personalens matvanor. Innan så förberedde personalen sin frukost och lunch på arbetstid men det satte hen stopp för, eftersom tiden togs ifrån dem boende. Hen har frågat personalen om de föredrar att ha obetald lunch istället och göra arbetsdagen längre men det var ingen som vill det. Därför används pedagogiska måltider vilket innebär att personalen äter lunch med dem boende, frukost får de äta innan arbetspasset börjar. När vissa beslut som berör dem boende ska fattas så görs det gemensamt, vilket innebär att enhetschefen anordnar ett personalmöte där hen och personalen diskuterar olika förslag. Under diskussionen kommer de överens om ett förslag som verkställs och sedan utvärderas efter ca en månad för att avgöra hur det fungerat. Vanligtvis så gäller majoritetsregeln vid denna typ av beslut, men om enhetschefen anser att förslaget inte gagnar dem boende så kan hen bromsa diskussionen för att förklara sin åsikt. Därefter diskuterar hen och personalen vidare för att säkerställa att det inte finns några missuppfattningar innan beslutet fattas. Även om besluten på båda enheterna är liknande så menar hen att de tas emot på olika sätt. På enhet 2 som hen blev chef över utan någon tidigare relation så mottas besluten utan motstånd, medan det på enhet 1 kan uppstå vilda diskussioner. Exempelvis nämner hen att schemaändringar tas mindre bra emot på enhet 1 än på den andra.

När enhetschefen skulle introduceras som chef för enhet 1 så var det verksamhetschefen som

höll mötet med personalen för att introducera hen vilket inte alls var populärt. Många av medarbetarna blev överraskade och undrade varför just hen hade fått tjänsten eftersom de inte hade fått frågan om de ville ha en tjänst med större ansvar. De protesterade och blandade in facket men enhetschefen fick fortsätta sin tjänst.

“Personalen drog in facket och det var ganska tumultartat ett tag, men jag tänkte att jag fixar det” (Intervju med chef 2, 22/4-2014)

Vi frågade om chefen tror på att personalen motsatte sig övergången från medarbetare till enhetschef för att de inte trodde att hen var kvalificerad eller om det var av personliga skäl. Hen svarade att det troligtvis var en kombination av båda delar. Hen hade på sidan om arbetet läst flera olika utbildningar under tiden som vårdare, något medarbetarna inte kände till eftersom det inte varit något hen berättat om. Hen menar att jantelagen också hade en inverkan på hur nyheten mottogs, att medarbetarna som från början var professionellt jämställda med hen upplevde att de själva eller någon utomstående skulle fått jobbet. När hen jämför med mottagandet mellan enheterna så menar hen att det var mycket mer smidigare på enhet 2 främst för att personalgruppen är mindre men också för att det inte fanns några tidigare band till dem anställda. Det kommer mycket positiv feedback från detta boende vilket stärker hens självförtroende.

Enhetschefen tycker om att ge positiv feedback till sina medarbetare och försöker ofta att hitta någonting positivt. Samtidigt menar hen att det är viktigt att ta upp konstruktiv feedback när någon medarbetare behöver förbättra sitt arbete i något avseende, men att göra det försiktigt och förklara utan att trycka ner medarbetaren. Som exempel nämner hen att några utav medarbetarna har uttryckt missnöje över den låga löneförhöjningen som de nyligen har fått. I detta fall så försökte chefen att förklara för dem att löneförhöjningen inte kan bli större om de förekommer i en lex Sarah anmälning inom verksamheten. Lönen måste stå i förhållande till hur väl arbetet sköts. Feedback ges både spontant när enhetschefen möter någon på arbetsplatsen, på personalmöten samt på dem individuella medarbetarsamtalen. Exempelvis när chefen ser att någon medarbetare har ordnat en vikarie så säger denne direkt till personen att det är jättebra. Gäller det ett negativt beteende så kan chefen prata direkt med personen i fråga eller ta upp det på gruppmötet om det är någonting som alla behöver tänka på. Dock så pekar hen inte ut någon enskild person på mötet utan talar mer i allmänna termer. Som exempel nämner chefen att det råder mobilförbud på arbetsplatsen och att hen tidigare har påtalat för hela personalen att det inte är okej att prata i telefon under arbetstid. Detta gjorde

chefen efter att ha observerat någon som överträtt regeln för att markera och försöka motverka beteendet.

Hen får också feedback från sina medarbetare. Från enhet 2 får hen väldigt mycket feedback och den är både positiv och negativ, men det mesta är positivt enligt hen. Det går att diskutera saker på ett helt annat sätt med personalen på enhet 2 eftersom dem upplevs mer mottagliga för dialog. På enhet 1 upplever enhetschefen att utvecklingen har stagnerat eftersom det är mycket ältande av saker som har varit, vissa personer i personalen är fortfarande inte tillfreds med att hen blev vald till enhetschef. Hen känner att det finns några personer som alltid intar en försvarsposition på möten och som går till attack när hen tar upp olika ämnen. Det beror på att personerna uppfattar allt det som sägs som kritik även när det som sägs inte är negativt och att vissa tar besluten personligt även när det är allmänna saker som diskuteras. Enhetschefen förklarar i de fallen att det inte är riktat mot någon specifik person men att hen måste ta hänsyn till helheten (politikens och nämndens beslut) när besluten fattas. För att personalen ska förstå vad utgångspunkten är i besluten så har hen vid vissa möten tagit med sig olika specialister, bland annat en ekonomicontroller och en HR-specialist, men det upplevs ge liten effekt på personalen.

“Jag är en väldigt god människa, aldrig elak mot någon, men det känns som att vi aldrig blir riktigt färdiga med det gamla” (Intervju med chef 2, 22/4-2014)

Det har varit svårt att vinna förtroendet från medarbetarna på enhet 1 och även då enhetschefen arbetar mer med enheten så känns det ibland som att det inte blir bättre oavsett vad hen gör. När hen var vanlig medarbetare på enhet 1 och arbetade nattpass var det bara två personer som arbetade. Hen menar att det inte fanns motsättningar mellan hen och övrig personal innan. Motsättningarna uppstod enligt hen främst för att många av medarbetarna saknade högre utbildning och att det stack i ögonen på några när hen fick tjänsten. På enhet 2 känner hen full respekt som person och ledare från personalen men så är det inte på enhet 1. På enhet 1 upplever chefen att de medarbetare som är utbildade och som är erfarna respekterar hen. De som saknar högre utbildning eller inte behärskar språket brister oftast i respekt för chefen. De sistnämnda upplever enhetschefen även har svårare att förstå dem beslut som hen tar.

Enhetschefen försöker att behandla alla medarbetare jämlikt för att undvika att favorisera någon.

Enhetschefen påpekar att det är viktigt att kunna se arbetsgruppen som ett kollektiv samtidigt som det måste finnas en kunskap om individernas olika styrkor och svagheter. Hen anser att alla individer har någonting positivt som kan lyftas upp. När någon medarbetare har gjort någonting speciellt bra så lyfts det upp på personalmötet för att visa uppskattning, när det är någonting som hela gruppen har åstadkommit så berömmar chefen samtliga i personalen.

4.2 Medarbetare

4.2.1 Medarbetare 1

Medarbetare 1 har arbetat som kundservicerepresentant på det privata företaget i ca 2 år och hens arbete går ut på att ta emot kundsamtal avseende tekniska frågor och avtalsfrågor.

Kontakten med teamledaren kan vara både spontan om medarbetaren undrar över någonting och förutbestämd när teamledaren har exempelvis utvecklingssamtal med varje medarbetare. Medarbetare 1 säger att det är lätt att komma i kontakt med teamledaren eftersom hen är en öppen och positiv person som bjuder in till samtal och diskussion. Hen kan lyssna, förstå och ta till sig det som medarbetarna tar upp. Hen försöker enligt medarbetare 1 alltid att involvera hela teamet i personalsamtal så att alla kan vara med och uttrycka deras åsikter. Det som motiverar medarbetare 1 till att arbeta i teamet är huvudsakligen att det är kul att kunna hjälpa kunder och hen trivs med sina medarbetare.

Medarbetare 1 upplever att teamledaren märker och uppskattar den insats som hen gör i teamet. Detta framkommer under nuläggessamtalen som ledaren har med varje medarbetare varannan vecka, där lyfter teamledaren upp vad den enskilde medarbetaren gör bra och vad denne kan förbättra samt hur det kan ske. Medarbetare 1 får feedback kontinuerligt och hen anser att ledaren under möten är tydlig med vad som förväntas av medarbetarna, samtidigt som ledaren frågar efter vad dem har för önskemål och förväntningar på hen. Ledaren frågar även vart medarbetaren vill komma i sitt yrkesliv och ger därefter råd och tips på hur denne kan gå tillväga för att nå dit. Ett exempel på råd som chefen ger är att våga göra det man vill och tycker om, samt att våga anta en utmaning även om den verkar svår. Medarbetare 1 berättar att denne ser teamledaren som en professionell förebild, det beror på den höga arbetsmoralen och det engagemang som ledaren uppvisar. Medarbetaren har respekt för sin ledare och en stark tilltro till det som ledaren säger. Medarbetare 1 tar till sig dem råden som

ledaren ger eftersom hen upplever att ledaren är kompetent och insatt i personalens arbete.
“Teamledaren är duktig på att peppa och motivera oss och det känns att kan sin sak när vi exempelvis har möte” (Intervju med medarbetare 1, 28/4-2014)

Ledaren är bra på att stödja teamet och som exempel nämner medarbetare 1 att när det är extra många kunder som ringer till kontoret och det blir stressigt, så brukar ledaren gå runt i det öppna kontorslandskapet och motivera medarbetarna. Ledaren säger att hen vet att dem klarar av situationen och påminner om att även då det för tillfället är jobbigt så kommer det att vara över om en eller två timmar, vilket medarbetare 1 uppskattar.

Ibland kan det uppstå problem i arbetet, beroende på vad problemet gäller så är det antingen teamledaren eller en ansvarig från en annan avdelning som ska lösa problemet. När medarbetaren mottar ett samtal från en kund med en teknisk fråga som denne inte kan besvara, så hänvisas kunden till den avdelning som är sakkunnig. Teamledaren kan inte hjälpa i sakfrågor utan kontaktas vad andra frågor. Exempelvis vid frågor om arbetstid så kontaktas teamledaren.

“Hen är färgstark på det sättet att hen är extremt positiv och mottaglig. Det är en målinriktad person med ett starkt driv” (Intervju med medarbetare 1, 28/4-2014)

Medarbetare 1 beskriver sin ledare som en väldigt positiv person som bryr sig om sina medarbetare och i stor utsträckning försöker att engagera teamet. Både när beslut ska tas och när vissa av målen som teamet arbetar mot ska sättas upp. De mål som avser ekonomi är medarbetarna inte med och formulerar. Här ingår exempelvis kundservicepersonalens säljmål. De får vara med och sätta upp mål kring hur teamet ska öka trivseln och teamkänslan. Ledaren diskuterar med personalen och låter dem komma med förslag. De röstar sedan om vilket alternativ som ska testas. På detta sätt menar medarbetare 1 att teamledaren är lojal och demokratisk men denne även kan vara bestämd. Som exempel nämner medarbetaren att ledaren bestämmer vilken löneförhöjning som varje medarbetare får utifrån arbetsprestationen och de mål som ska uppnås. Ledaren förklarar tydligt varför löneförhöjningen som medarbetaren får ligger på en viss nivå, vad personen har gjort bra och vad hen hade kunnat göra för att få en större förhöjning.

Arbetet på kundservice är självständigt och medarbetare 1 har hittills inte fått någon order från teamledaren, men om det skulle komma någon order så menar medarbetaren att den behöver vara motiverad och rimlig för att hen ska acceptera den. Medarbetaren har funnits på

företaget en lång tid och känner sig självsäker nog att ifrågasätta ledaren om hen skulle ge en orimlig order, trots att ledaren har en högre position. Medarbetare 1 upplever teamledaren som en i gänget och att hen inte försöker att hävda sin position som ledare, men det betyder inte att hen inte kan vara bestämd och påpeka någonting som en medarbetare behöver förändra eller förbättra. Som exempel nämner medarbetaren ett fall där några personer lämnade kundservicen obemannad för att ta en rast tillsammans, vilket ledaren uppmärksammade och reagerade på direkt. Teamledaren samtalande med personerna i fråga och försökte förstå varför dem hade lämnat avdelningen obemannad och förklarade varför det inte borde ske igen.

4.2.2 Medarbetare 2

Medarbetare 2 har arbetat på enhet 1 sedan 2007 som vårdare och arbetade natt tillsammans med chef 2 fram tills att chefen blev samordnare.

Kontakten med enhetschefen är både spontan och bestämd då medarbetaren ofta träffar chefen i korridoren, men också i dem veckomöten och APT-träffar som hålls var tredje vecka. Det är lätt att komma i kontakt med chefen om det behövs eftersom denne ofta finns tillgänglig på kontoret. Medarbetaren beskriver sin chef som öppen och lätt att prata med. Respondenten upplever att denne kan komma med sina problem eller frågor till chefen och alltid få ett bra bemötande. Kontakten underlättas av att hen arbetat tillsammans med chef 2 i sex år, något som gjort att de har respekt för varandra och att det är lätt att prata. Kontakten dem emellan handlar utöver de boende mest om arbetsschemat. Medarbetaren känner att arbetet som utförs under den schemalagda tiden kräver fler arbetstimmar än vad som schemaläggs och skulle gärna arbeta fler timmar för att slippa stressen.

Motivationen till att jobba kommer från arbetskamraterna och de boende. Medarbetaren upplever att det är ett bra arbetsklimat och att det är alltid kul att komma till jobbet. Medarbetaren beskriver en känsla av saknad för de boende om hen tar ledigt flera dagar, något som också fungerar som en drivkraft. Hen känner sig delaktig i det dagliga arbetet och upplever det som en trygghet att ha en tidigare kollega som chef. Eftersom de arbetat ihop flera år så känner medarbetare 2 att chefen är medveten om hens arbetsmoral och känner sig omtyckt på arbetsplatsen.

Medarbetare 2 beskriver mycket av arbetet som rutinarbete och att de kan vara väldigt självgående och uppstår det ett problem så går mycket att lösa på plats utan att rådgöra med

chefen. Skulle det vara akut eller brådskande så tar medarbetaren givetvis kontakt med chefen och berättar vad som hänt. Medarbetaren upplever att chefen är en glad och öppen person som ofta ställer upp om denne behöver prata med någon om sina privata problem. Medarbetaren upplever även att chefen kan ha ett hett temperament. När vissa frågor diskuteras så har det hänt att chefen blivit arg. Medarbetaren upplever att chef 2 har en bestämd ledarstil och beskriver denne som ett mellanting av en auktoritär och demokratisk ledare. Medarbetaren känner respekt för sin chef både på ett personligt och yrkesmässigt plan. Den personliga respekten beror på att chefen är vänlig och empatisk och den professionella respekten, menar medarbetaren, beror på att chefen har stor erfarenhet av arbetet som medarbetarna utför och det faktum att och att denne är chef. Medarbetaren har ibland svårt att förstå alla beslut som tas. Ett exempel på det är beslutet där hen blev flyttad från att jobba natt till att jobba dag och samtidigt fick gå ner i arbetstid. Det gör att medarbetare 2 ser förbättringspotential i sin chef, men har också förståelse för att det är dennes första gång som chef och att det kanske inte är så lätt.

4.2.3 Medarbetare 3

Medarbetare 3 har arbetat på enhet 1 sedan 2004 och har alltid arbetat dag. Hen har därför enbart träffat chef 2 under personalmöten och andra gemensamma aktiviteter då hela personalstyrkan mötts eftersom dem inte arbetat inom samma arbetsgrupp.

Kontakten mellan chef 2 och medarbetare 3 handlar främst om funderingar kring arbetet och kan tas upp när som helst under dagen. Medarbetare 3 beskriver chefen som öppen och att denne är möjlig att kontakta när det behövs, att arbetsplatsen inte är en diktatur. Eftersom alla anställda har ett ansvarsområde som de ansvarar för så tas detta också upp vid kontakttillfällena. Medarbetare 3 är redovisningsansvarig för de pengar som finns i aktiviteteskassan för de boende, så en del kvitton måste redovisas och atteras för att de ska få ut pengar och det måste göras genom chefen.

De ansvarsområden medarbetare 3 har gör att denne känner sig delaktig i arbetet eftersom det innebär att hen fungerar som en länk mellan medarbetarna och chefen när det gäller både kassan och tidsstämplingssystemet på arbetsplatsen.

Motivationen för att arbeta kommer ifrån dem boende, att få hjälpa någon som behöver det och den mångkulturen som finns på arbetsplatsen. Vägen till jobbet som vårdare har inte alltid varit självklar. Medarbetaren började med att utbilda sig inom IT men när bubblan sprack snart därefter så stod denne med betyg, men utan möjlighet till arbete. När medarbetaren

sedan fick möjlighet att pröva vårdyrket upplevde hen det som en fullträff och har parallellt med arbetet utbildat sig till undersköterska.

Medarbetaren upplever att det arbete hen lägger ned är betydelsefullt, men tycker att det är för tidigt att säga om chefen är medveten om vad hen bidrar med. Hen beskriver sig själv som en bra person att ha på arbetsplatsen och tycker att chefen har börjat inse det men vill inte utveckla det mer. Medarbetaren känner ett stöd från chef 2 som alltid lyssnar och uppmuntrar till bra vidareutbildningar. Medarbetaren har exempelvis påbörjat en specialistutbildning mot äldre och säger att chefen ger bra stöd för att medarbetaren ska klara av att jobba och plugga samtidigt. Råd får hen på personalmötena där många saker diskuteras, men medarbetaren väger och värderar alltid de råd denne får. Medarbetaren tar aldrig till sig råden utan att reflektera över dem och menar att det är ett måste när man arbetar med människor och inte maskiner. Uppstår problem så löser medarbetaren dem själv, men om situationen är ny och inte står i rutinerna så delger denne de andra sin lösning på veckomötet.

Som person beskriver medarbetare 3 chefen som en öppen person och lätt att prata med. Hen upplever att chefens bästa egenskap är den praktiska erfarenheten från att tidigare ha arbetat med samma arbetsuppgifter och personer. Det ger enligt medarbetaren bättre kvalitet än om en extern chef rekryteras till företaget. Medarbetare 3 vill inte beskriva sin chef som ledare eftersom denne anser att det ännu är för tidigt. Hen säger att chef 2 har mycket kvar att lära som chef, men upplevs vara på rätt väg. Medarbetaren har fullt förtroende för sin chef och chefen upplevs av denne som en kompetent person.

4.2.4 Medarbetare 4

Medarbetare 4 har arbetat på enhet 1 sedan 1998 och har bytt från att arbeta dagpass till nattpass. Hen arbetade ihop med chef 2 i två år efter att ha bytt till nattpass, men de har även arbetat tillsammans under resor med dem boende flera gånger innan de började i samma arbetsgrupp. Utanför arbetet är medarbetare 4 och chef 2 vänner och träffas regelbundet.

En stor del av kontakten sker via mejl eftersom medarbetaren arbetar natt, men efter varje natt så sker avstämningsmöten med chefen personligen på morgonen. Det upplevs vara lätt att få kontakt med chefen när det behövs eftersom denne nästan alltid svarar på mejl eller på telefonen. Utöver denna kontakt så träffas dem på de veckomöten och arbetsplatsträffar som är obligatoriska. Kontakten handlar oftast om ledighet eller om dem boende, exempelvis om någon anhörig har ringt eller om någon av dem boende behövt tillsyn av personal.

Medarbetare 4 känner sig delaktig i arbetet och har precis som medarbetare 3 två ansvarsområden. Hen är kvalitetsansvarig och delar ansvaret med medarbetare 3 kring tidsstämplingen av arbetstiden. Medarbetare 4 drivs av att få hjälpa dem boende, det känner hen är den enda drivkraften till att arbeta. Medarbetaren upplever att chefen ser det arbetet hen lägger ner och att det uttrycks på ett bra sätt under exempelvis lönesamtalen.

De gånger medarbetaren får stöd eller tar hjälp av chefen är när denne är osäker på hur något ska göras, annars känner sig medarbetaren väldigt självgående eftersom en stor del av arbetet är rutinmässigt. Det innebär att hen försöker att lösa alla uppkomna situationer själv innan det tas upp med någon annan. De råd som medarbetaren får av chefen kan exempelvis handla om hur medarbetaren ska instruera vikarier som bryter mot olika rutiner. Hen säger själv att tanken inte är att bossa över någon och att det kan vara känsligt eftersom medarbetare 4 bara är en vanlig anställd, men samtidigt så måste dem boende skyddas vilket fungerar bäst genom att alla följer rutinerna.

Medarbetaren har hittills tagit till sig de råd som har kommit från chefen och hen säger att om chefen skulle ge ett råd som känns orimligt, så skulle de två diskutera och komma fram till något rimligt. Medarbetare 4 uppfattar sin chef som en bra chef utan favoriter och som en person som ser alla. Chefens uppfattas som tillgänglig, nästan för tillgänglig, vilket både kan vara positivt och negativt. Medarbetaren känner att det är tryggt att kunna få tag i sin chef nästan dygnet runt, men att det kan vara negativt då personalen blir mer benägen att ringa vid problem än att försöka lösa dem själv.

Chefen upplevs vara en demokratisk ledare som inte gärna pekar med hela handen, utan försöker att inkludera medarbetarna på något vis. Chefens använder ofta specialister från olika avdelningar som hjälp för att det ska bli rätt från början.

Medarbetare 4 har förtroende för sin chef och tycker att dennes bästa sida är just benägenheten att ta hjälp för att det ska bli rätt från början.

“Chefen är bättre än jag någonsin trodde att hen skulle bli faktiskt. Eftersom vi känner varandra privat också, så känner jag bara wow!”

Medarbetaren upplever det som att hen och chefen är kollegor, men säger själv att det kanske beror på deras personliga relation.

Medarbetaren säger att respekten för chefen finns, även för den professionella rollen och att hen har accepterat att de inte längre är kollegor under arbetstid utan anpassat sig. Medarbetare 4 upplever att chefen inte har full respekt hos alla medarbetare och att medarbetarna inte riktigt är överrens om hur arbetet ska göras.

4.2.5 Medarbetare 5

Medarbetare 5 har arbetat på enhet 2 sedan 2013 som vårdare.

Hen beskriver chefen som väldigt tillgänglig och kontakten dem emellan sker huvudsakligen via telefon och mail eftersom enhet 2 befinner sig i en annan byggnad än den som chefen har kontor i. Kontakten kan exempelvis handla om att medarbetaren mailar chefen en rapport om varför denne varit vaken under natten, eftersom journätter ingår i arbetet på enhet 2.

Medarbetaren upplever att det finns mycket som hen tillför dem boende och känner sig av den anledningen som delaktig och viktig inom verksamheten. Eftersom medarbetare 5 är relativt ny inom vård och omsorg så motiveras hen av att kunna lära sig mer av de metoder som används i vård av dem boende. Sist men inte minst lyfter medarbetaren upp den sociala gemenskapen som finns inom arbetsgruppen som en viktig drivkraft som får hen att vilja arbeta i enhet 2. Medarbetaren upplever att chefen är medveten om arbetsinsats som hen gör på enheten och att chefen har stor förståelse för arbetet genom sin 20-åriga arbetserfarenhet. Det gör det lätt att samtala med chefen.

På medarbetarsamtal som medarbetare 5 har med chefen samtalas det om de saker hen anser att chefen borde hjälpa till med och sådant som saknas i arbetet. Medarbetaren nämner att chefen ser möjligheter för hur medarbetarna kan förbättra sig och att chefen har visat det genom att skicka medarbetaren på utbildningar. Under medarbetarsamtalen utbyter chefen och medarbetaren feedback med varandra. Medarbetare 5 anser att chefen lyssnar och tar emot det som sägs på ett bra sätt.

De råd som medarbetaren får av chefen tar hen emot när de är förståeliga och rimliga. Medarbetaren vet att det finns en del saker att lära sig inom vård och omsorg som hen inte kan ännu. Som exempel nämner medarbetaren att chefen har gett råd till medarbetare 5 om hur dokumentation ska göras eftersom hen inte är van vid den metod som de använder inom verksamheten. Hittills har chefen inte kommit med något orimligt råd eller direktiv men skulle det hända så menar medarbetaren att hen skulle diskutera det med chefen för att få klarhet.

När det uppstår ett problem i arbetet som medarbetaren inte själv kan lösa så kontaktas chefen som sedan hjälper till att lösa problemet, men handlar det om en konflikt eller missuppfattning mellan några personer i arbetsgruppen så är det annorlunda. Medarbetare 5 berättar att chefen inte vill prata med en enskild medarbetare då en konflikt alltid involverar en annan person. Den andra personen måste vara närvarande och kunna föra sin talan. Därför brukar chefen rekommendera att medarbetarna först försöker att lösa konflikten själva eller att de kommer till hans kontor för att tillsammans samtala och lösa konflikten. På det viset menar medarbetaren att chefen är lojal mot personalen, vilket är viktigt.

Medarbetare 5 beskriver enhetschefen som en väldigt öppen och vänlig person som är verbal och tydlig i sin kommunikation. Chefen är alltid tillgänglig och återkommer snabbt med svar på de frågor som medarbetaren ställer, vilket medarbetaren anser vara viktigt hos en chef. Medarbetaren upplever att chefen har respekt för personalen och deras olikheter, chefen är även engagerad i verksamheten och försöker att driva den framåt tillsammans med personalen. Medarbetaren upplever att chefen lyssnar på personalen och dem boende för att kunna driva verksamheten framåt, därför passar chefen bäst in på en demokratisk ledare i jämförelse med en auktoritär eller låt-gå ledare. Trots att de inte har arbetat ihop så länge menar medarbetare 5 ändå att det känns väldigt tryggt att arbeta tillsammans med chefen.

“Jag har haft många olika typer av chefer, några har utövat maktmissbruk. Jag märker en stor skillnad mellan chef 2 och en dålig chef” (Intervju med medarbetare 5, 7/5-2014)

Medarbetaren anser att det som är särskilt bra och som gör att chefen har en hög förståelse och ett gott bemötande gentemot dem boende och personalen är det faktum att chefen själv har arbetat länge “på golvet” och därmed vet hur personalen och dem boende vill bli bemötta. Chefen försöker enligt medarbetarens uppfattning inte att hävda sin makt och styra med järnhand, utan lyssnar och för en dialog med personalen men samtidigt kan vara bestämd. Som exempel nämner medarbetaren att chefen ibland kan begära tystnad under ett möte om det är någon som pratar och som inte lyssnar medan chefen talar till personalen.

4.2.6 Medarbetare 6

Medarbetare 6 har arbetat på enhet 2 sedan år 2009 och arbetar både dag och natt. Eftersom enheten inte behöver samma bemanning under natten så finns det inga arbetsgrupper med personer som jobbar uteslutande dag eller natt.

Kontakten sker via mejl eller telefon, det upplevs som lätt att få tag i chefen och att denne svarar snabbt. Oftast sker kontakten i samband med att någonting behövs till boendet eller att det uppstår en situation på boendet som de behöver hjälp med att lösa. Chefen ger då oftast handfasta råd på hur situationen ska lösas.

Medarbetare 6 känner sig delaktig i arbetet och säger att intresset för arbetet samt känslan av att hjälpa andra är hens motivation under arbetstid. Medarbetaren blir nöjd som person om hen kan hjälpa någon, det gör det lättare att ta sig ur sängen varje morgon. Medarbetare 6 upplever sin chef som duktig och kompetent genom att denne är lyhörd och ansvarig. Hen säger att det finns många fler exempel men att det räcker med dem två på hur bra chefen är. Enligt medarbetaren är chefen stöttande och hjälpsam då denne alltid försöker att lösa de problem som finns på en gång. Problem kan oftast lösas på egen hand, men som tidigare nämnt så kan det uppstå situationer då dem måste ringa till chefen.

Som ledare ser medarbetare 6 sin chef som en blandning av den auktoritära och demokratiska ledarstilen. Medarbetaren anser att chefen som inte favoriserar någon utan ser alla som lika mycket värda. Uppstår en konflikt vill chefen att båda parter ska vara närvarande för en diskussion. Det går inte enligt medarbetare 6 att prata om någon som inte är närvarande utan då vill chefen att båda ska vara där så att det går att lösa på en gång.

Medarbetaren känner förtroende för chefen eftersom denne känns engagerad. Just att chefen kommer ut till boendet och kollar så att allt är bra och snackar med de boende tycker medarbetaren känns bra. Då känner hen att chefen bryr sig om både de boende och personalen. Medarbetare 6 upplever inte att det delas ut order personligen utan att det snarare kommer generella direktiv. Dessa order har handlat om att personalen ska gå exempelvis brandutbildning och medarbetaren har känt att ordena varit rimliga och accepterat dem av den anledningen.

Respekten till chefen har medarbetare 6 på grunder som redan nämnts, dessa grundar sig främst i känslan av att chefen är kompetent, men även att det upplevs tryggt att ha en chef med egen erfarenhet av arbetet.

Känslan hos medarbetare 6 är också att chefen är positiv och lojal mot dem, att chefen tar hänsyn till deras synpunkter och försöker skapa en bra arbetsmiljö.

4.2.7 Medarbetare 7

Medarbetare 7 har arbetat på enhet 2 sedan 2010 som vårdare.

Kontakten mellan medarbetaren och chef sker ofta vid personalmöten eller via telefon.

Kontakten beskrivs som lättsam och handlar ofta om att kontrollera uppgifter. Senaste gången handlade det om ett datum och uppgifter kring en boendes deklARATION. Det brukar inte vara något problem att få tag i chefen utan denne är nästan alltid tillgänglig.

Medarbetaren känner sig delaktig i arbetet eftersom det alltid går att diskutera sig fram till lösningar och att man kan komma med förslag.

Motivationen till att arbeta kommer från dem boende och när dem mår bra så mår medarbetare 7 också bra. Medarbetaren upplever att det arbete hen gör är betydelsefullt för dem boende och att chefen är medveten om dennes arbetsinsats.

Medarbetare 7 upplever att chefen ger hen stöd genom att komma främst med uppmuntran. Mer stöd går att få om det behövs, men chefen har utöver uppmuntran mest bollat idéer med medarbetare 7. Detta bollande av idéer är en trygghet för hen och oftast har chefen haft samma tankar kring problemen vilket gjort att kommunikationen känns lätt. Många problem kan lösas självständigt, men är det en akut situation vill chefen att man tar kontakt med denne. Annars så använder personalen ofta vårdguiden och Huddinge Sjukhus som hjälp när det behövs.

Chefen upplevs som en öppen och positiv person som är intresserad av sitt arbete, andra utmärkande egenskaper är den lyhördhet och det engagemang denne visar. Chefen upplevs som en demokratisk ledare som alltid vill ha med sig medarbetarna och höra vad dem tycker. Medarbetare 7 anser att chef 2 är kompetent och passar bra som chef, det gör att chefen har medarbetarens fulla förtroende. Hen tycker inte att chefen distanserar sig för mycket från medarbetarna och upplever det positivt. Hen upplever att chefen har sin positionsmakt på ett naturligt sätt utan att behöva använda den, ingen behöver känna sig underlägsen men alla respekterar chefen. Medarbetare 7 känner att chefen är lojal mot gruppen och att denne har en helt annan förståelse än tidigare chefer. Hen känner att chefen tar klagomål på allvar eftersom den erfarenhet som chefen har från att tidigare gjort samma arbete gör att denne förstår varför det är viktigt att lyssna.

5. Analys

5.1 Ledarskap

I denna del av analysen kommer chefernas ledarskap att behandlas. Som tidigare nämnt så står chefsskap för stabilitet enligt Fogelberg Eriksson & Sandberg(2000) vilket är det som oftast förknippas med ett transaktionellt ledarskap. Ledarskapet förknippas med förändring och framåtsträvande(ibid), dessa attribut är vad som kännetecknar ett transformativt ledarskap.

En av de frågor som formulerades i början var om någon av cheferna kunde tillskrivas transformativt eller transaktionellt ledarskap. Enligt teorin och den intervju vi gjorde med chef 1 så verkar förändringsarbete gynnas av att vara externt rekryterad eftersom chefen då får en möjlighet att skapa relationerna på egen hand(jmfr Charan 2005; Van Clief 1992) och inte är bunden till företag eller medarbetare sen tidigare. En internt rekryterad chef kan vara mer bunden av företagskulturen eller ha tidigare band till medarbetarna, samtidigt som denne har värdefull kunskap om organisationen. Något som en extern chef kan sakna.

Många av medarbetarna till enhetschefen är överens om att det skett förändringar sedan denne blev chef. Rutiner har förändrats, missförhållanden har börjat rapporteras i större utsträckning och synen på kvalitet har förändrats enligt enhetschefen. Detta förändringsarbete tyder på att enhetschefen använder sig av ett transformativt ledarskap.

Teamledaren har inte förändrat eller försökt förändra något under tiden som hen har varit chef. Istället så har dem arbetat med att förstärka gruppkänslan och den diskussion de har haft i övrigt har berört vad den enskilda medarbetaren kan förbättra. Dessutom så har dem anställda i kundtjänsten säljmål som ledningen sätter, det medför ett CR-ledarskap eftersom det är ett belöningssystem dem anställda jobbar efter. Teamledaren använder sig på detta vis mer av chefsskap och transaktionellt ledarskap.

Tvärtemot vad teorin säger att vi kan förvänta oss så försöker den internt rekryterade chefen att använda ett transformativt ledarskap(se Charan 2005; Nahavnadi 2012; Anderson 1993). Dock så hade teamledaren kunnat leda utifrån ett transformativt ledarskap i kombination med det transaktionella ledarskapet då denne enligt medarbetaren verkar uppfylla alla tre delarna i ett sådant ledarskap. Båda cheferna uppfyller nästan samtliga principer för ett transformativt ledarskap, men som teamledaren själv sa så har hen inte hunnit eller kanske inte kunnat sätta i gång de förändringar som denne ville göra av olika anledningar. Enhetschefen är heller inte utan transaktionellt ledarskap då chefsposten som vi tidigare nämnt ofta kräver det(se Hagström 2003). I dennes fall handlar det om att medarbetarna ska sköta sitt arbete så pass

bra att de inte utsätter dem boende för fara, inte föranleda Lex Sarah-anmälningar. Det innebär inte att medarbetarna ska strunta i att anmäla när något allvarligt händer, men enhetschefen menar att en Lex Sarah-anmälan mot en personal kan vara så allvarlig att löneförhöjningen stryks eller reduceras.

Även om enhetschefen har lyckats med att förändra saker till det bättre så har det under intervjuerna framkommit att denne ändå saknar en bit i sitt transformativa ledarskap. I studien har det framkommit att chefen på enhet 1 inte har den lojaliteten hos personalen som behövs för att genomföra vissa förändringar. Medarbetare 4 berättar att hela personalstyrkan inte respekterar chefen och medarbetaren anser att vissa i personalen motarbetar chefen.

Medarbetare 2 berättar om att chefen kan bli irriterad eller arg om vissa frågor ställs och att en del av personalen hellre pratar med varandra om problemen än tar upp det på möten för att dem inte vågar. Att det är så speglas i att enhetschefen inte riktigt litar på sina medarbetare eftersom denne upplever sig veta för mycket om personalen sedan tidigare, men även genom att vissa inte förstår en del beslut. De beslut som personalen upplevs ha svårast att ta till sig är dem som berör ekonomin, även fast enhetschefen tar dit experter så verkar det inte hjälpa. Det kan bero på de faktorer som Karin Ohlsson tar upp i sin artikel, men i studien har inget specifikt pekats på att det skulle vara så. Det skulle också kunna bero på vad Charan(2005) menar, att enhetschefen för vissa personer fortfarande är förknippad med det som varit.

Enligt vad som framkommit i studien så är skillnaden mellan cheferna när det gäller ledarskapet väldigt små. Båda cheferna uppfyller principerna för det transformativa ledarskapet, men bara enhetschefen försöker att genomdriva förändringar. Att det är så beror förmodligen inte enbart på att teamledaren inte hunnit påbörja förändringar, utan även på att de säljmål som teamledaren och medarbetarna får försvårarar möjligheterna att förändra kundservicearbetet. Eftersom kunderna efterfrågar kundtjänst men ledningen vill ha merförsäljning så måste kundtjänsten försöka balansera detta. Inget företag vill vara känt för att ha dålig kundservice.

5.2 Auktoritet

Enligt Barnard (1968) är auktoritet som baseras på position till stor del oberoende av ledarens personliga påverkan och tillskrivs en ledare när anställda inser vilken betydelse och vikt som hans position innebär. Medarbetare 1 upplever teamledaren som en medarbetare, men trots det så inser hen att ledaren har en högre position och ansvar vilket tyder på att hen tillskriver teamledaren auktoritet med avseende på position. Dock menar medarbetare 1 att även då teamledaren har en högre position så innebär det inte att medarbetaren tar emot de råd som förefaller som orimliga. Medarbetaren har arbetat på arbetsplatsen en lång tid och känner sig tillräckligt självsäker för att kunna ifrågasätta teamledaren om orimliga råd eller direktiv skulle förekomma. Medarbetaren har ännu inte behövt göra det eftersom inga sådana order har förekommit. Medarbetare 1 har mycket respekt och förtroende för teamledaren då medarbetaren anser att ledaren är kompetent. Medarbetaren tycker att chefen lyssnar, förstår och tar till sig det som medarbetarna säger samt att hen är engagerad i teamets arbete. Medarbetaren ser teamledaren som en professionell förebild och tar därför till sig det som denne säger i form av arbetsrelaterad feedback och råd. Även då teamledare 1 har en högre position så är det alltså huvudsakligen inte positionen som gör att hen tillskrivs auktoritet av sin medarbetare. Medarbetaren anser att teamledaren är duktig på att motivera medarbetarna och att chefen är självsäker och tydlig i sin kommunikation. Teamledaren tillskrivs alltså även "authority of leadership" som Barnard (1968) menar erhålls av dem personer som, oberoende av position, har en förmåga och förståelse som ger upphov till respekt från sina medarbetare.

När auktoritet som är baserad på ledarskap kombineras med den som är baserad på position så kommer dem anställda att tillskriva ledaren auktoritet och acceptera order som befinner sig långt utanför vad Barnard(Ibid) kallar för likgiltighetszonen.

Medarbetare 1 menar tvärt emot det som Barnard(ibid) säger att hen inte skulle likgiltigt acceptera råd och order som ledaren ger om hen anser att de är orimliga, utan då skulle hen ifrågasätta ledaren. Alltså betyder det att även då teamledaren har av sin medarbetare tillskrivits auktoritet baserat på både position och ledarskap, så behöver de råd och order som ges befinna sig inom likgiltighetszonen.

En av de grunder som en ledares auktoritet baseras på är personlig makt (jmf Yukl 2006) och denna makt får ledaren utifrån hans arbetsexpertis, vänlighet, lojalitet och karisma.

Så som teamledaren beskrivs av medarbetare 1 så framkommer det tydligt att ledarens auktoritet är starkt kopplad till hans personliga makt. Medarbetare 1 beskriver ledaren som en

öppen, extremt positiv, kompetent och karismatisk person. Medarbetaren anser dessutom att ledaren är lojal mot teamet då teamledaren försöker att involvera teamet i samtal när beslut ska fattas. Den andra auktoritetsgrunden som Yukl (2006) tar upp är positionsmakt som baseras på ledarens formella auktoritet, kontroll över resurser, belöningar, bestraffningar samt kontroll över information och den fysiska omgivningen. Som tidigare nämnt så har teamledaren formell auktoritet i och med det att medarbetare 1 inser och respekterar ledarens position. Den kontroll som medarbetaren upplever att teamledaren har är den över belöningar, eftersom det är hen som bestämmer vilken löneförhöjning som medarbetarna kan få utifrån arbetsprestation. I övrigt anser medarbetaren att det är svårt att se vilken kontroll som teamledaren har. Utifrån det som medarbetaren säger så går det att konstatera att teamledarens auktoritet grundar sig mer på den personliga makten än på positionsmakt.

Som tidigare nämnt så var det inte lätt för chef 2 att bli accepterad som chef av sina medarbetare i enhet 1 som hen tidigare hade arbetat med. En del av personalen motsatte sig beslutet om att denne skulle bli enhetschef och klagade hos facket. Detta tyder på att chefen inledningsvis hade svårt för att erhålla den auktoritet som baseras på position. En del av medarbetarna förstod inte varför just hen blev vald till enhetschef då dem inte visste vilken kompetens och utbildning hen har. Chef 2 är fortfarande enhetschef och samtliga respondenter från enhet 1 säger att dem har förtroende för hen. Medarbetarna respekterar chefen och inser att chefen inte längre är en vanlig kollega, vilket tyder på att dem har tillskrivit chefen auktoritet baserat på dennes position (jmf Barnard 1968).

Medarbetare 2 har en personlig respekt för sin chef då denne anser att chefen är vänlig och empatisk. Dessutom har medarbetaren en professionell respekt för chefen eftersom hen anser att chefen har en stor erfarenhet av det arbete som personalen utför. Medarbetare 3 känner också respekt för chefen och menar att man alltid måste komma ihåg den skillnad som finns mellan en vanlig anställd och en chef. Även medarbetare 4 har både personlig och professionell respekt för chefen, och trots att hen fortfarande upplever sig vara kollega med chefen, så menar medarbetaren att hen har accepterat att dem inte längre är vanliga kollegor. Chef 2 verkar ha erhållit respekt både genom sin position och tack vare den förståelse som hen har avseende personalens arbete. Det innebär att chefens kommunikation tillskrivs auktoritet baserat på både position och ledarskap (jmf Barnard 1968).

Medarbetarna på enhet 1 har förtroende för chef 2. Medarbetare 2 känner att man alltid kan komma med frågor och problem till chefen och att man då får ett bra bemötande. Medarbetare 3 upplever att chefen är kompetent och medarbetare 4 upplever att chefen är mer kompetent än vad hen trodde när chefen fick sin nuvarande tjänst. Medarbetarna tar därför till sig det som chefen kommunicerar i form av råd och direktiv eller som svar på deras frågor, vilket enligt Barnard (1968) bekräftar hans auktoritet. Chefen beskrivs av medarbetare 2 och 3 som en öppen person som man lätt kan prata med och medarbetare 2 anser även att chefen är positiv, vänlig och empatisk. Det bästa med chef 2, menar medarbetare 3, är den praktiska erfarenheten som chefen har från att tidigare ha arbetat som vårdare inom samma enhet som denne nu ansvarar för. Medarbetaren upplever att chefen lyssnar på det som sägs och att denne uppmuntrar till bra vidareutbildningar, vilket kan tolkas som att chefen är lojal mot personalen. Utifrån medarbetarnas beskrivning av chef 2 verkar det som att chefens auktoritet på enhet 1 är baserad på det som Yukl beskriver som personlig makt, även då ingen av medarbetarna beskriver chefen som karismatisk (jmf Yukl 2006).

Samtliga respondenter från enhet 1 upplever att chef 2 har kontroll över verksamheten. Medarbetare 4 anser att chefen har insikt i det som händer på arbetsplatsen eftersom hen ofta går runt för att prata med personalen och dem boende för att se om allting fungerar bra. Medarbetaren tror därmed att chefen är informerad och uppfattar denne som ansvarig för de resurser som används inom verksamheten. Medarbetaren är osäker på om chefen har kontroll över bestraffningar men säger att chefen exempelvis kan sänka den vanliga löneförhöjningen som medarbetare får om det är så att medarbetaren är ansvarig till att flera Lex Sarah anmälningar gjorts. Ett exempel på att chefen har kontroll över resurser ges av medarbetare 2 och handlar om beslutet som chefen tog, vilket innebar att medarbetaren ofrivilligt blev flyttad från att arbeta natt till att arbeta dag samtidigt som hans arbetstid halverades. Medarbetare 3 påpekar att även då chefen har kontroll så är det medarbetarna som hjälper till att styra verksamheten, i och med att dem kommer med idéer om hur verksamheten kan drivas framåt. Allt det som respondenterna säger om chefens kontroll tyder på att denne har en legitim auktoritet som inte enbart grundar sig på personlig makt, utan även på positionsmakt (jmf Yukl 2006).

Respondenterna från enhet 2 har förtroende för chef 2 och beskriver chefen som en engagerad och kompetent person. När chefen ger råd så tar medarbetarna till sig råden eftersom dem anser att chefen är erfaren och råd är rimliga. Chefens auktoritet är därmed bekräftad då dennes kommunikation är accepterad av medarbetarna (jmf Barnard 1968). Chefen brukar

inte ge order till personalen då dem oftast arbetar självständigt, men en av medarbetarna nämner att det har förekommit order som varit riktade till hela personalen och exempelvis handlat om att dem ska gå en brandutbildning. Medarbetaren accepterar ordena då hen förutsätter att chefen vet vad som behövs.

Medarbetarna upplever att chefen har kontroll över resurser och information inom verksamheten eftersom hen är ansvarig för verksamhetsplanering och håller sig informerad genom att röra sig bland medarbetarna och de boende för att få insikt. Utifrån det som medarbetarna på enhet 2 upplever så går det att konstatera att chef 2 har positionsmakt, vilken är en av auktoritetsgrunderna som Yukl tar upp (jmf Yukl 2006). Medarbetarna beskriver chefen som en vänlig och kompetent person som är lojal mot dem, och samtliga poängterar den förståelse som de upplever att chefen har avseende arbetet som utförs inom verksamheten. Det är tydligt att de respekterar och uppskattar chefens bakgrund som vårdare inom samma verksamhet som hen nu ansvarar för. Chef 2 har alltså tillskrivits auktoritet baserat på ledarskap som enligt Barnard erhålls av ledare med förmåga och förståelse som ger upphov till respekt från deras medarbetare (jmf Barnard 1968). Chefens auktoritet är utefter medarbetarnas beskrivning även baserad på personlig makt som är den andra auktoritetsgrunden som Yukl tar upp (jmf Yukl 2006).

Trots att det inledningsvis var svårt för den internt rekryterade chef 2 att erhålla auktoritet för sin kommunikation på enhet 1, så har hen med tiden gjort intryck på medarbetarna. De respekterar och har förtroende för hen, och de tillskriver hen auktoritet baserat på både position och ledarskap. Chefens tillskrivs auktoritet på dessa grunder även av medarbetarna på enhet 2. Skillnaden består i att chefen accepterades direkt av medarbetarna när hen blev chef för enhet 2, medan hen mötte motstånd på enhet 1. Medarbetarna på enhet 2 hade ingen historik med hen och tog öppet emot chefen. På både enhet 1 och 2 upplever respondenterna att chef 2 har positions- och personlig makt, vilket bekräftar hens auktoritet. Teamledare 1 som rekryterades externt har inte haft problem att erhålla auktoritet som chef 2 haft med enhet 1. Teamledaren har från medarbetaren erhållit auktoritet baserad på både position och ledarskap. Ledare som vill få acceptans för sin auktoritet måste begrunda sitt ledarskap på såväl position som kompetens och både teamledaren och enhetschefen har på dessa grunder erhållit auktoritet (jmf Ellström & Kock 2011).

5.3 Ledarstil

I denna del av analysen så kommer chefernas ledarstil beröras då det som tidigare nämnt skulle kunna vara en faktor som påverkar hur ledaren tillskrivs auktoritet.

De ledarstilar vi analyserar efter är den auktoritära, den demokratiska och låt-gå ledarstilen, dessa är beskrivna i teorin(jmfr Lewin et al. 1939; Ellström & Kock 2009).

Enligt teorin är en auktoritär ledare en person utan tilltro till medarbetarnas kunskap och omdöme, en sådan ledare vill kontrollera och lägger sig i arbetet(se Thylefors & Axelsson 2005). Detta stämmer inte in på någon av de båda cheferna, alla medarbetare beskriver att dem arbetar självständigt och söker upp chefen vid problem. Enhetschefen beskriver själv att hen inte litar fullt på att alla medarbetare på enhet 1 gör sitt jobb, men bara en av medarbetarna upplever att chefen kan vara styrande. Medarbetaren upplever att chefen inte vill diskutera ekonomiska frågor under mötena och även blir arg ibland om vissa frågor tas upp. Enhetschefen verkar ha vissa drag av den auktoritära ledarstilen. Vad gäller teamledaren så har inget sådant framkommit, utan denne saknar inslag av detta.

En demokratisk ledare är enligt teorin inkluderande vid beslut vilket kan göras antingen participativt eller konsultativt(jmfr Van Vugt et al. 2004). Medarbetarna får även komma med förslag och lösningar på olika problem som dem upplever och att det är tillåtet att berömma och kritisera ledaren(se Al-Khasawneh & Futa 2013). Denna ledarstil passar väldigt bra in på cheferna enligt vad medarbetarna berättat. Alla medarbetare är överens om att båda cheferna gör vad de kan för att inkludera medarbetarna i besluten. De flesta medarbetare beskriver att cheferna involverar dem genom att arbeta främst participativt, men konsultativt när det inte är möjligt att låta dem vara med och besluta. Alla medarbetare upplever att de kan ta upp problem med chefen, men som tidigare nämnt så menar en av dem att alla frågor inte kan tas upp för diskussion med enhetschefen. Teamledaren är enligt medarbetaren en väldigt demokratisk ledare, enhetschefen är också demokratisk men har en auktoritär del i sin ledarstil enligt medarbetarna.

Teorin säger att låt-gå ledarstilen kännetecknas av ett frånvarande av ledarskap. Ledaren är oengagerad i arbetet och ofta tillbakadragen. En sådan ledarstil innebär att medarbetarna varken får beröm eller feedback(jmfr Bass & Avolio 1990; Skogstad et al. 2007).

Den här ledarstilen passar inte in på våra chefer, ingen medarbetare har beskrivit sin chef som frånvarande. Beskrivningarna av cheferna visar snarare på motsatsen.

Att medarbetarna tycker att cheferna är demokratiska speglas i frågan om auktoritet, eftersom cheferna tillskrivs en stor personlig makt så måste dem ha en demokratisk ledarstil. Hade medarbetarna tillskrivit cheferna en större del personlig makt så skulle resultatet i auktoritetsanalysen varit annorlunda.

6. Slutsats & Diskussion

I detta kapitel kommer vi att föra en diskussion kring de slutsatser vi kunnat dra av denna studie. Vi kommer att besvara våra frågeställningar och ge förslag till vidare forskning.

När studien inleddes var syftet att undersöka på vilket sätt en intern och en extern chef tillskrivs auktoritet av sina medarbetare och om det skiljer sig mellan en internt rekryterad och en externt rekryterad chef. Syftet var även att undersöka om cheferna hade ett transformativt eller transaktionellt ledarskap eftersom de två grunderna utifrån vilka en ledare tillskrivs auktoritet verkar ha kopplingar till de två typerna av ledarskap.

I studien har vi funnit att cheferna tillskrivs auktoritet utifrån båda auktoritetsgrunderna. I enhetschefens fall så skiljer det sig mellan enheterna hur denne uppfattas. Enhetschefen tillskrivs mer auktoritet genom personlig makt på enhet 2 än vad hen gör på enhet 1. Teamledaren tillskrivs också auktoritet till stor del genom personlig makt. Den slutsatsen vi drar utifrån studien är att det inte spelar någon roll om chefen är internt eller externt rekryterad för hur denne sedan tillskrivs auktoritet. De negativa sidor vi tog upp med att vara internt rekryterad stämmer bara till viss del. Enhetschefen hade inte full respekt från början av medarbetarna utan hade problem med att bli sedd som en chef och hade svårt att bryta sig ur ”kompisgänget”. Men att enhetschefen inte hade full respekt från början kan också bero på att rekryteringsprocessen inte var optimal. Om ingen av medarbetarna på enhet 1 förväntade sig att chefsposten skulle tillsättas av en medarbetare så kan det skapa en förvirring och frustration om informationen var dålig. Har dem inte uppfattat att det fanns kandidater i gruppen utan förväntade sig en chef utan tidigare koppling till enheten och inte uppfattade att det gick att söka tjänsten så kan det vara känsligt för en del medarbetare.

Vi drar slutsatsen att ledarstilen är en större faktor i detta fall för vilken grund som chefen tillskrivs auktoritet utifrån. Det beror på att en auktoritär ledarstil kan sammankopplas med att chefen använder positionsmakt och att personlig makt utgår från mer demokratiska principer. Eftersom båda cheferna anses vara demokratiska av sina medarbetare så är det naturligt att de tillskriver cheferna stor auktoritet genom personlig makt.

Det visade sig i studien att båda cheferna hade ett liknande ledarskap men skiljde sig åt när det gällde det transaktionella ledarskapet. Eftersom båda cheferna inte följer vad teorin förutsäger så konstaterar vi att det i studien inte finns något samband mellan hur chefen

rekryterats och vilket ledarskap chefen har. Men mellan hur chefen tillskrivs auktoritet och vilket ledarskap chefen har finns det ett samband. Båda cheferna tillskrivs som ovan en stor del av sin auktoritet via personlig makt, detta stämmer bra överens med att dem har ett transformativt ledarskap.

Vi har även kommit fram till att det i detta fall inte är negativt att vara internt rekryterad eftersom en av de viktigaste grunderna som medarbetarna respekterade chef 2 för var dennes stora arbetskompetens. Kompetensen i kombination med den demokratiska ledarstilen gav chef 2 en pondus i arbetet som gjorde att hen inte behövde hävda sin position särskilt ofta. Å andra sidan är det inte helt okomplicerat att bli internt rekryterad då det innebär att man lämnar sin plats som vanlig medarbetare i arbetsgruppen för att anta en högre position, vilket kan ge upphov till spänningar. Dynamiken kan förändras så som Kerstin Olsson skrev i sin artikel, där hon menar att medarbetarna syn och förväntningar på chefen kan förändras när denne inte längre är en av dem trots att hen är samma person.

Denna studie har berört huruvida det spelar någon roll hur chefen blivit rekryterad för hur denne får respekt och tillskrivs auktoritet. Vi tycker att det skulle vara intressant att vidare undersöka om det finns fler faktorer som kan påverka hur ledarna tillskrivs auktoritet. En av de faktorer som skulle vara intressanta är huruvida själva rekryteringsprocessen kan påverka synen och förtroendet för chefen. Exempelvis nämnde medarbetare 1 att de brukade få möta dem kandidater som var aktuella för teamledartjänsten. En sådan öppen rekryteringsprocess kan påverka medarbetarna positivt genom att dem får möjlighet att bilda sig en uppfattning om sin nästa chef. Det skulle även vara intressant att göra undersökningen större med fler medarbetare och chefer, detta skulle ge ett mer representativt resultat för varje chef.

Källförteckning

Abdelrazek, F; Skytt, B; Aly, M; El-sabour, M. A; Ibrahim, N and Engström, M. (2010), *Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment*. Journal of Nursing Management, 18: 736–745.

Anderson, T. D, *Transformativt Ledarskap*, Mediaprint, Uddevalla 1993

Barnard, C. I, *The functions of the executive*, 30. Anniversary ed., Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass, 1968 [1938]

Bryman, A & Bell, E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005

Carlsson, Elisabeth & Lundin, Jonas, *Intern eller extern chefsrekrytering: en jämförelse mellan offentliga verksamheter och företag*, Handelshögskolan, Karlstads universitet, 2012

Charan, R, *Ending the CEO succession crisis*, Harvard Business Review, Februari 2005.

Christerson, Rolf, *Chefens idébok: ledarskap för 2000-talet*, 4., omarb. och utök. uppl., Siljan, Vikarbyn, 1999

Denhardt, J & Campbell, K, *The role of democratic values in transformational leadership*, Administration and Society, 2006.

Ellström, P-E & Kock H. (red.), *Mot ett förändrat ledarskap?: om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2009

Fogelberg Eriksson, Anna & Sandberg, Sara. *Ledarskapsforskning: en kunskapsöversikt*, Linköping: Univ. Centrum för studier av människa, teknik och organisation. 2000

Granberg, O, *PAOU: personaladministration och organisationsutveckling*, 7., [rev. och utök.] utg., Natur och kultur, Stockholm, 2003

Hagström, B. (2003). 'Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst' i von Otter, (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. Arbetsliv i omvandling 2003:8.

Hales, C, *Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager*. Journal of Management Studies, 2005, 42: 471–506

Howell, J.M & Avolio, B.J, *Transformational Leadership, Transactional leadership, Locus of Control, and support for innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*, Journal of Applied Psychology, vol.78, No.6, p.891-902, 1993

Karlsson, I, *Att leda i kommunal äldreomsorg: Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter*, Rapportserie i socialt arbete, 2006

Kotter, J P., *A force for change: how leadership differs from management*, Free Press, New York, 1990

Larsen, R-P, *Teamutveckling*, Studentlitteratur, Lund, 2003

Lutfi Al-Khasawneh, A; Mohd Futa S; *The Impact of Leadership Styles Used by the Academic Staff in the Jordanian Public Universities on Modifying Students' Behavior: A Field Study in the Northern Region of Jordan*, Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 1; 2013

Nadeem B; Murta Maitlo G; Shaikh N ; Hashmi M. A; Shaikh F. M; *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*, International Business Research, 2012, Vol.5(2), s. 193

Nahavandi A, *The art and science of leadership*, Sixth edition, Pearson Education, New Jersey 2012

Novus rapport, *Första linjens chefer – arbete, utveckling och oro*, 2012-03-08

Skogstad, A; Einarsen, S; Torsheim, T; Aasland, M. S; Hetland, H, *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 12(1), Jan 2007, 80-92

Trent, R.J, *Planning to use work teams effectively*, Team Performance Management vol 9 nr3/4 2003 pp 50-58.

Van Clief, M, *Strategy and Structure Follow People: Improving Organizational Performance Through Effective Executive Search*, Human Resource Planning Vol 15 no1 1992.

Van Vugt, M; Jepson, S. F; Hart, C. M; De Cremer, D;. *Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability*. Journal of Experimental Social Psychology, 40(1): 1-13 2004

Wall Berséus, A-B, *Att växa som chef*, Kommunlitteratur, Höganäs, 2002

Wolmesjö, M, *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*, Socialhögskolan, Lunds universitet, Diss. Lund: Lunds universitet, 2005,Lund, 2005

Yukl, G. A., *Leadership in organizations*, 5. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002

Yukl, G A., *Leadership in organizations*, 6. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006

Zaccaro, S; Rittman, A; Marks, M, *Team leadership*, the leadership quarterly, Vol. 12, Issue 4; 2001, s. 451-483

Ohlson, Kerstin, *Igår kompis – idag chef*, Chefstidningen 2012-05-01
<http://www.chefstidningen.se/text/igar-kompis-idag-chef>

Bilagor

Intervjuguide medarbetare

Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?

(Hur länge har du arbetat ihop med chef 1 innan hen blev chef?)

Är din relation till ledaren endast professionell eller känner ni varandra även privat?

När kommer du i kontakt med din chef/ledare?

Är det lätt att ta kontakt med ledaren?

Vad handlar kontakten om?

Känner du dig delaktig i arbetet?

Vad driver dig på jobbet? Vad motiverar dig till att arbeta?

Vilka anser du är dina styrkor?

Upplever du att du får utnyttja dina styrkor på jobbet?

Upplever du att ledaren är medveten om dina individuella arbetsprestationer?

Känner du att din individuella insats i teamet är betydelsefull? Framhävs detta av ledaren?

Vilket slags stöd får du av ledaren i ditt arbete?

Får du någon gång råd av ledaren?

Tar du alltid till dig de råd och direktiv som ledaren ger? Varför – varför inte?

Har du varit med och tagit fram er vision och era mål ni arbetar efter?

Hur löser ni uppkomna problem? Måste du rådgöra med chef/ledare eller kan du lösa problemet själv?

Hur uppfattar du din teamledare som person? Ser du upp till hen?

Samma som ovan men fokus på ledare (ledarstil: auktoritär, demokratisk eller slapp)

Känner du förtroende för din chef/ledare?

Känner du att hen är kompetent, alltså att den vet vad den pratar om avseende teamarbetet?

Känner du att det finns ett stort avstånd mellan dig och ledaren i er professionella relation?

Finns det någon gång då du har fått en order från din teamledare att göra något eller jobbar du självständigt utifrån dina arbetsuppgifter?

Om du har fått order, kan du ge ett exempel eller flera på vad det handlade om?

När du accepterar en order från din teamledare- varför gör du det?

Förekommer order som känns orimliga och i så fall vad gör du i den situationen?

Upplever du att din chef/ledare använder sin positionsmakt?

Vid vilka tillfällen och hur?

Upplever du att din chef/ledare använder sin personliga makt?

Vid vilka tillfällen och hur?

Har ledaren lyckats få din respekt? Varför respekterar du hen /inte? Position & person
Upplever du att ledaren har kontroll över resurser, info, belöningar, bestraffningar o den fysiska arbetsplatsen?
Upplever du att hen är vänlig? Karismatisk? Lojal?
Upplever du någon skillnad mellan att ha en extern chef och en chef som kommit från gruppen?
Medför det problem eller ger positiva effekter?

Intervjuguide Chef/Ledare

Hur ser en vanlig dag ut? Hur är arbetet/gruppen organiserad?

Har alla i ditt team samma arbetsuppgifter?

Vilket ansvar har du som teamledare? (arbetsuppgifter)

Hur blev du introducerad till din post som teamledare? (back up)

Hur ofta kommer du i kontakt med medarbetarna?

Finns det givna situationer då man interagerar med personal?

Sker mycket av kontakten spontant (dvs utan förekommen anledning (misstag, väldigt bra))?

Litar du på att de sköter sitt dagliga arbete utan att du behöver ingripa i större utsträckning?

Har du praktisk erfarenhet av det arbete som dina team medlemmar gör?

Vilka slags beslut kan du ställas inför i ditt arbete som team ledare?

Finns det beslutsituationer där du fattar beslut tillsammans med dina team medlemmar eller fattar du de själv- alternativt med en högre chef?

Brukar du ge feedback till dina team medlemmar? Får du någon tillbaks?

Har ni gruppdiskussioner där medlemmar kan ta upp problem och diskutera lösningar tillsammans med teamledare?

Vad är det roligaste med ditt jobb?

Finns det nåt som är särskilt svårt i rollen som teamledare?

Känner du att dina team medlemmar respekterar dig som person och som kompetent ledare?

Hur har du gått tillväga för att få denna respekt?

Vilka resurser/verktyg har du som du kan använda dig utav för att påverka teamarbetet?

Anser du att man ska ha en kollektiv syn på gruppen eller kan man behandla alla olika för att nå bästa möjliga resultat?

Har ni tillfällen då ni umgås utanför arbetsplatsen?