

Vem är din chef och vem vill du att din chef ska vara?

En studie om personalen inom äldreomsorgens syn på ledarskap

Jennifer Byrén och Therese Eknäs

2015-06-03

Förord

Vi vill tacka vår handledare Maria Bennich, fil. dr. i Sociologi vid Institutet för socialt arbete, Hälsohögskolan i Jönköping, för god handledning och stöd genom arbetsprocessen.

Vi vill även tacka all omvårdnadspersonal som har deltagit i enkätundersökningen och cheferna för deras vilja att bidra till vår forskning.

Sammanfattning

Studiens syfte är att undersöka hur personal inom äldreomsorgen ser på vad som är ett gott ledarskap. Personalen som deltar i studien arbetar på särskilt boende eller inom hemtjänsten. Personalen kommer i studien att utifrån två olika ledarskapsstilar, relations- och uppgiftsorienterat ledarskap, skatta sin nuvarande chef, men även få svara på påståenden kring hur de önskar att en chef ska vara. Dessutom undersöks om ett antal faktorer, till exempel ålder och anställningstid, påverkar hur personalen ser på sin chefs ledarskap. Studien är kvantitativ och genomförs med enkäter som delas ut till personalen på de olika arbetsplatserna. Resultatet visar att hemtjänsten önskar att chefen i större utsträckning ska vara uppgiftsorienterad, än vad personalen på särskilt boende önskar. Båda personalgrupperna önskar att chefen ska ha en kombinerad ledarskapsstil, det vill säga att chefen ska vara både uppgifts- och relationsorienterad i sitt ledarskap. Vad gäller faktorer som kan påverka hur personalen ser på sin nuvarande chef fanns ingen signifikant skillnad. Resultatet i studien kan vara intressant för både personal, nutida och framtida chefer inom äldreomsorgen.

Nyckelord: Ledarskap, Relationsorienterat ledarskap, Uppgiftsorienterat ledarskap, Personal, Chef, Äldreomsorg

Who is your boss and who do you want your boss to be? A study about the view of staff in the elderly care

Summary

The purpose of this study is to investigate how the staff in the elderly care looks upon what a good leadership is. The staff that takes part in the study works in nursing homes and home care for elderly. The staff will in the study answer how they look upon their manager based on two types of leadership styles; relation-oriented leadership and task-oriented leadership. They also get to answer how they want a manager to be. The study also examines if there are any factors, for example age or how long the staff has been employed, that affect how the staff look upon their managers leadership. The study is of a quantitative nature and is proceeded trough blankets that are given to the staff on the different workplaces. The result shows that the home care want the manager to be more task-oriented, then the staff at the nursing homes. Both groups of staff want the manager to have a leadership style that combines task- and relation-oriented leadership. When it comes to other factors that can affect how the staff looks upon their managers leadership there is no significant difference. The result in the study can be interesting for staff, managers and managers to be in the elderly care.

Keywords: Leadership, Relation-oriented leadership, Task-oriented leadership, Staff, Manager, Elderly care

Innehållsförteckning

FÖRORD	1
SAMMANFATTNING	2
SUMMARY	3
1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMMOMRÅDE.....	6
2. BAKGRUND	7
2.1 ÄLDREOMSORGENS ORGANISATION.....	7
2.2 PERSONALSITUATION.....	8
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH TIDIGARE FORSKNING	8
3.1 SKILLNADEN MELLAN LEDAR- OCH CHEFSKAP.....	8
3.2 VAD ÄR EN BRA LEDARE.....	9
3.3 TVÅ LEDARSKAPSDIMENSIONER UPPGIFTS- OCH RELATIONSORIENTERAT LEDARSKAP.....	10
3.4 TIDIGARE FORSKNING.....	11
3.5 KOPPLINGAR MELLAN CHEFENS LEDARSKAPSTIL OCH PERSONAL.....	11
3.6 PERSONALENS UPPFATTNING OM SIN ARBETSSITUATION OCH SIN CHEF.....	12
3.7 MEDARBETARNAS SYN PÅ ETT GOTT LEDARSKAP.....	13
3.8 VAD FÖRVÄNTAS AV EN LEDARE.....	13
4. METOD	14
4.1 ENKÄTKONSTRUKTION/OPERATIONALISERING.....	14
4.2 URVAL OCH DATAINSAMLING.....	15
4.3 STATISTISK ANALYS.....	15
4.4 DATAKVALITET.....	16
4.4.1 RELIABILITET.....	16

4.4.2 VALIDITET.....	16
4.4.3 INTERRELIABILITET.....	17
4.4.4 PARTIELLT BORTFALL.....	17
4.5 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER.....	18
4.6 METODKRITISK DISKUSSION.....	18
5. RESULTAT.....	20
5.1 VAD UPPFATTAR OMSORGPERSOALEN VARA ETT GOTT LEDARSKAP? SKILJER SIG ÅSIKTERNA ÅT KRING VAD SOM ÄR ETT GOTT LEDARSKAP MELLAN PERSONAL PÅ SÄRSKILDA BOENDEN OCH HEMTJÄNST OCH I SÅDANA FALL PÅ VILKET SÄTT?.....	20
5.2 FINNS DET ANDRA FAKTORER SOM PÅVERKAR HUR PERSONALEN UPPFATTAR SIN CHEFS LEDARSKAP OCH I SÅ FALL VILKA?.....	21
6. DISKUSSION.....	22
6.1 VAD UPPFATTAR OMSORGPERSOALEN VARA ETT GOTT LEDARSKAP?.....	22
6.2 SKILJER SIG ÅSIKTERNA ÅT KRING VAD SOM ÄR ETT GOTT LEDARSKAP MELLAN PERSONAL PÅ SÄRSKILDA BOENDEN OCH HEMTJÄNST OCH I SÅDANA FALL PÅ VILKET SÄTT?.....	23
6.3 FINNS DET ANDRA FAKTORER SOM PÅVERKAR HUR PERSONALEN UPPFATTAR SIN CHEFS LEDARSKAP OCH I SÅ FALL VILKA?.....	23
6.4. SLUTSATSER.....	24
7 . REFERENSER.....	25
BILAGA 1 INFORMATIONSBREV.....	28
BILAGA 2 ENKÄT TILL MEDARBETARNA.....	29

1. Inledning

Ett ofta återkommande tema i den samhällseliga och mediala debatten är den stora personalomsättningen inom äldreomsorgen och de anställdas missnöje med sin arbetsituation (se t.ex. SVT Nyheter den 31.3. 2015; DN 13.12. 2013). Företrädare för Vision, ett fackförbund som organiserar personal inom området socialt arbete, menar att det finns ett samband mellan chefen och personalens välbefinnande och trivsel på arbetsplatsen. Om chefen brister i sitt ledarskap bidrar detta till en högre personalomsättning och sämre kontinuitet, vilket i sin tur kan leda till en försämrad kvalitet i verksamheten (Vision, 2013). Resonemanget verkar ha ett visst forskningsstöd. Gustafsson och Szebehely (2005) hävdar till exempel att om personalen anser att relationen till chefen är god minskar den psykiska ohälsan hos personalen med 20-30 procentenheter. En god relation mellan chef och personal skulle därmed kunna leda till en minskad personalomsättning.

Personalens åsikter om ledarskap är relevant för framtida chefer, men också för dagens chefer. Enligt Vision (2013) påverkar relationen och samarbetet mellan personal och chef kvaliteten i båda parter arbetsituation. Sådana effekter har rimligen betydelse också för verksamheterna: om personalens arbetsituation förbättras är det rimligt att tänka sig att kvaliteten i insatserna för de äldre också ökar.

1.1 Problemområde

Det valda problemområdet är ledarskap och äldreomsorgen. Syftet är att undersöka hur personalen inom äldreomsorgen ser på ledarskap och vad som påverkar deras syn på chefen.

Studien fokuserar på enhetschefers/områdeschefers ledarskap. Det är intressant att undersöka hur personalen ser på ledarskap, hur de uppfattar att den nuvarande chefens ledarskap ser ut och hur eventuellt missnöjd personal skulle vilja att ledarskapet förändras. Det finns en del studier som tar upp olika ledarskapsstilar och hur ledarskapet påverkar personalen. Perspektivet är ofta ur chefens synvinkel, vilket kan ge ett ensidigt perspektiv. Personalens åsikter kring ledarskap är av stor vikt då chefen förmodligen inte kan ge en helt objektiv bild av hur denne utför sitt arbete.

Frågeställningar:

- Vad uppfattar omsorgspersonalen vara ett gott ledarskap?
- Skiljer sig åsikterna åt kring vad som är ett gott ledarskap mellan personal på särskilda boenden och hemtjänst och i sådana fall på vilket sätt?
- Finns det andra faktorer som påverkar hur personalen uppfattar sin chefs ledarskap och i sådana fall vilka?

2. Bakgrund

2.1 Äldreomsorgens organisation

Äldreomsorgen beskrivs av Wolmesjö (2005) som en organisation i särskilt eller ordinärt boende ger de äldre vård i form av omsorg och service. De äldre i Sverige definieras enligt Pensionsskyddscentralen (2015) som personer vars ålder överstiger 65 år, vilket är den generella pensionsåldern. Behovet av äldreomsorg är enligt Wolmesjö (2005) störst i gruppen 80 år och äldre, då hälsan hos de flesta har försämrats. Syftet med äldreomsorgen menar Regeringen (2014) är att de äldre ska få känna välbefinnande i sin vardag samt att ha möjlighet att leva ett värdigt och självständigt liv. Inom äldreomsorgen erbjuder socialtjänsten ett flertal insatser. Grafström (2006) beskriver att de äldre som har behov av hjälp får offentlig vård, antingen på särskilt boende eller genom hemtjänsten, hjälpen omfattar personlig omvårdnad och service. Den personliga vården innebär att den äldre får hjälp med den personliga hygien, att röra sig, klä på sig och hjälp vid måltider. Service innefattar hjälp med städning, tvätt, shopping och ärenden.

Regeringen (2014) delar upp äldreomsorgen i särskilt boende, hemsjukvård, dagverksamhet och hemtjänst. I denna uppsats kommer endast personal inom särskilda boenden och hemtjänst att beröras. Skillnaden mellan hemtjänst och särskilt boende resoneras Bennich (2015) om. Bennich menar att omsorgspersonalen på ett särskilt boende arbetar i team och planerar till stor del själva sitt arbete. Personalen inom hemtjänsten får däremot ett färdigt arbetschema av sin enhetschef. En annan skillnad är att hemtjänstpersonalen utför sina arbetsuppgifter i de äldres ordinära boende, medan det särskilda boendet är den andra personalgruppens arbetsplats.

Socialstyrelsen (2006) beskriver att endast en tiondel av de äldre som får omsorgsinsatser i Sverige bor på särskilda boenden och därmed bor majoriteten hemma. Enligt Socialstyrelsen (2014) ökar antalet äldre som beviljas omfattande insatser från hemtjänsten. Detta innebär att många äldre bor hemma längre än tidigare och att antalet äldre som bor på särskilda boenden har minskat. Eftersom antalet äldre som får omsorg och service inom äldreomsorgen ökar menar Wolmesjö (2005) att nya utmaningar uppstår inom personalrekrytering och finansiering. Något annat som också försvårat för rekrytering och finansiering är ideologiska förändringar i samhället. Förändringarna har skett i en riktning mot ökad individualisering och en mer marknadsinriktad organisation. De ekonomiska kriser som har funnits i samhället har även de påverkat hur organisationen är utformad.

Det finns enligt Thelin och Wolmesjö (2014) cirka 5 000 chefer som arbetar inom äldreomsorgen. Dessa chefer benämner Wolmesjö (2005) olika, till exempel enhetschef, boendechef, hemvårdschef och områdeschef. Thelin och Wolmesjö (2014) visar att varje chef ansvarar för ungefär 50 anställda, men riktmärket för antalet som anses rimligt att ansvara över är 25 anställda per chef. Trots ansvaret över personalen har chefen ett begränsat handlingsutrymme. Organisationen styrs nämligen till stor del av politiska beslut och beslut från högre chefer.

2.2 Personalsituation

Under de senaste åren har det enligt Socialstyrelsen (2015) skett en ökning av personal inom äldreomsorgen som besitter en högre utbildning, det vill säga gymnasial utbildning och någon typ av högskoleutbildning.

Vad gäller anställning visar Socialstyrelsen (2015) att ungefär en fjärdedel av all personal är timanställd. En del personal väljer att vara timanställda på grund av till exempel pågående utbildning. Men för många anställda beror det på att de otrygga anställningarna ökar. Det råder brist på tillgång på kompetent personal även om andelen utbildad personal har ökat. Ohälsan hos de som arbetar inom vård- och omsorg är förhållandevis hög. Ohälsan beror bland annat på att det är ett fysiskt ansträngande arbete, men även på hög nivå av stress och hög psykisk belastning på arbetsplatsen. Höga ohälsotal bland de anställda kan spåras tillbaka till 2003 då Socialstyrelsen (2003) skriver i sin lägesrapport att även om sjukfrånvaron minskat är den fortfarande alltför hög. Den höga sjukfrånvaron beror på faktorer som stressar personalen såsom omorganiseringar, begränsade möjligheter att utvecklas, bristande stöd från arbetsledningen och att delaktigheten de anställda har på arbetsplatsen är låg.

3. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

3.1 Skillnaden mellan ledar- och chefskap

Denna uppsats inriktar sig på enhetschefers ledarskapsstil och för att kunna förstå vad ledarskap innebär förklarar här skillnaden mellan ledarskap och chefskap. Det finns vissa skillnader mellan de olika befattningarna, men de går även in i varandra och kan sammanfattas under ledarskapsstil.

Nilsson och Kropp (2002) nämner att grundskillnaderna mellan chef och ledarskap - är att chefsrollen är en position - som personen har blivit formellt tilldelad. Vidare förklarar Blomqvist och Röding (2010) att en chef har en befattning som är officiell och att chefen har ansvar över en verksamhet och dess anställda. I chefsrollen finns det inte bara ett ansvar utan även befogenheter. Nilsson och Kropp (2002) diskuterar att ledarskapet är svårt att definiera, men det kan förklaras genom att ledarskapet till skillnad från chefskapet, är byggt på en relation - där medarbetarna har tillåtit en person att inta ledarrollen.

Skillnaderna mellan chef och ledarskap beskrivs även av Blomqvist och Röding (2010) som menar att chefens roll innebär problemlösning, kontroll, bemanning, organisering, budgetering och planering. En ledares roll är istället att inspirera, motivera, visa riktningen för framtida mål och skapa en samsyn hos medarbetarna, så att de blir engagerade i att nå de framtida målen. Blomqvist och Röding förklarar vidare att de viktigaste skillnaderna är de olika processerna som chefer och ledare ska åstadkomma, som till exempel att chefen ska "producera" förutsägbarhet, ordning och reda, medan ledaren ska "producera" förändring.

3.2 Vad är en bra ledare?

En bra ledare enligt Blomquist och Röding (2010) är en person som har god självkänedom, empati, social kompetens, självkontroll och motivation. Författarna skriver att ledaren ska kunna motivera sina medarbetare och detta kan göras genom att ledaren delegerar ansvar till personalen, vilket får personalen att känna att ledaren litar tillräckligt mycket på dem för att ge dem eget ansvar. De tar även upp kommunikation som ett viktigt verktyg för en bra chef då kommunikation kan fylla flera funktioner. Genom kommunikation styr chefen sin personal och kan därmed skapa ordning i arbetsgruppen. Kommunikationen kan även användas som verktyg för att motivera medarbetarna då chefen kan kommunicera tydliga mål och uppgifter, ge feedback och svara på frågor vilket gör personalen mer trygg och motiverad.

Kommunikation kan användas för att ge uttryck för känslor och behov vilket kan leda till att skapa goda relationer både inom gruppen och mellan ledare och medarbetare. Det faktum att det finns goda relationer både inom personalgruppen och mellan personal och ledningen kan leda till en välfungerande arbetsgrupp. Till sist kan kommunikation användas för att ge information, vilket kan vara särskilt viktigt vid organisatoriska förändringar - för att bibehålla en balans och trygghet i arbetsgruppen. Till en bra ledare hör också att kunna hantera konflikter på arbetsplatsen. Blomquist och Röding menar att det är viktigt att en ledare vågar se att det finns konflikter och att dessa tas på allvar. Det är även viktigt att lyssna på alla sidor i en konflikt och att sedan tillsammans med medarbetarna försöka komma fram till en lösning så att alla parter blir så nöjda som möjligt.

Nilsson och Kropp (2002) nämner flera saker som utmärker en bra ledare, en av dem är att personen ska ha varit anställd och därmed har förståelse för hur det är att arbeta under en chef. Samtidigt är det bra att ha en praktisk erfarenhet av vad arbetet innebär för de anställda och under tiden som anställd även ha övat upp ledaregenskaper. En av de ledaregenskaper som kan övas upp är ansvar, vilket den anställde kan få genom att ha ett eget ansvarsområde på arbetsplatsen. Förmågan att kunna ta ansvar gynnar den anställde som ska gå in i en chefsroll. En annan egenskap är social kompetens som är viktig för att kunna förstå människor samt att bygga ett bra samarbete och en dynamik med medarbetarna. I ledarskapet ingår även att kunna hantera konflikter, prioritera och delegera, men också vara bra på att lyssna genom nyfikenhet och empati.

Nilsson och Kropp (2002) beskriver erfarenhet, kunskap och personliga egenskaper som tre kompetensområden som en bra ledare bör ha. Med erfarenhet menas att personen har arbetat under en ledare och har fått erfarenhet av förändring i verksamheten. Ledaren ska behärska företagets verksamhet och skapa ett kontaktnät likväl inom som utanför företaget. I ledarens kunskaper ska det finnas social kompetens men även formell kompetens i form av adekvat utbildning. Personen bör också ha viss IT kunskap, kunna hantera och förstå gruppdynamik, samt ge och ta konstruktiv kritik. I personliga egenskaper ingår enligt Nilsson och Kropp att vara empatisk, personlig, rättvis och en person som personalen kan lita på. En bra ledare vågar ta konflikter, delegera, samordna, kan lyssna samt ta och ge ansvar. I nästa avsnitt kommer två olika dimensioner av ledarskap att presenteras.

3.3 Två ledarskapsdimensioner uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap

Den *uppgiftsorienterade ledaren* har enligt Nilsson och Kropp (2002) en låg relationsinriktning och hög uppgiftsinriktning. Denna ledare är en instruerande ledare, som talar om för sina medarbetare *vad* som ska hända, *hur*, *när*, *var* och *vem* som ska utföra arbetsuppgifterna. Det är vanligt att det blir en envägskommunikation, där ledaren är den som instruerar medarbetarna hur de ska genomföra uppgifter samt hur de ska uppnå de mål som finns. Denna ledartyp passar bra när medarbetarna är i en tidspressad situation där det behövs snabba beslut från ledaren och där det inte finns tid för frågor och diskussion. Det är ledaren själv som kontrollerar om de mål som finns inom verksamheten har uppnåtts.

Den uppgiftsorienterade ledaren är en ledare som hjälper sina medarbetare att uppnå sina arbetsuppgifter resonerar Northouse (2009). Ledaren organiserar arbetet, schemalägger aktiviteter och tydliggör vilka ansvarsområden som medarbetarna har. Den uppgiftsorienterade ledaren är inriktad på utveckling för att uppnå ännu bättre resultat i organisationen. Ledaren fokuserar också på personalens arbetsbelastning och resultaten av deras arbete. Det som utmärker denna typ av ledare är strävan att influera och motivera de anställda att uppnå mål, vilket kan göras praktiskt på flera olika sätt.

Den *relationsorienterade ledaren* beskrivs - till skillnad från den uppgiftsorienterade ledarstilen - av Nilsson och Kropp (2002) som en ledarstil med låg uppgiftsinriktning och hög relationsinriktning. Denna typ av ledare arbetar mycket med uppmuntran, stödjer diskussioner och efterfrågar medarbetarnas vilja att bidra i beslutsfattande och planering. Den relationsorienterade ledarskapsstilen är bra för en medarbetare som har kompetens att utföra en uppgift men som är osäker inför sin uppgift. Efter en uppgift som medarbetaren var osäker inför har utförts, stöttar ledaren sin medarbetare med att resonera och utvärdera hur den specifika arbetsituationen gick.

Enligt Northouse (2009) utmärks relationsorienterade ledare av att de strävar efter att få de anställda att känna sig bekväma på arbetsplatsen, både med sig själva och i gruppen, men också i olika situationer som kan uppstå på arbetsplatsen. Denna typ av ledare lägger fokus på att bygga upp trygghet, förtroende och respekt inom personalgruppen som arbetar i organisationen. Ledaren inriktar sig på de anställda, värderar att de är välmående och är öppen för att lyssna till deras behov. I det relationsorienterade ledarskapet ingår även att fokusera på hur arbetsvillkoren ser ut och att uppnå jämställda löner. Denna typ av ledarskapsstil kan sammanfattas i att ledaren vill bygga relationer, stötta sina anställda, visa dem respekt och värdighet samt att ledaren strävar efter att arbetsplatsen ska vara en trevlig plats att arbeta på. En utmaning för denna typ av ledare är att finna tiden att lyssna på sina anställda i dagens stressade arbetsmiljöer.

De ovan nämnda förklaringarna av uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap stöds även av Kaufmann och Kaufmann (2010). Författarna menar emellertid att dessa ledarskapsbeteenden ofta förekommer i kombination med varandra. Detta illustreras i studien med en figur uppdelad i fyra delar.

1. Hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering, 2. Hög relationsorientering och låg uppgiftsorientering, 3. Låg relationsorientering och hög uppgiftsorientering samt 4. Låg relationsorientering och låg uppgiftsorientering.

	Hög uppgiftsorientering	Låg uppgiftsorientering
Hög relationsorientering	1	2
Låg relationsorientering	3	4

Figur: Möjliga kombinationer av relations- och uppgiftsorienterat ledarskap

3.4 Tidigare forskning

Tidigare forskning i relation till denna studie utgår ifrån internationell och nationell forskning. Studierna har genomförts i olika kontexter men det är relationen mellan personalen och chefen som är i fokus. Majoriteten av studierna utgår dock ifrån en omsorgskontext.

3.5 Kopplingar mellan chefens ledarskapsstil och personal

Chiok Foong Loke (2001) resonerar kring att ledarens egenskaper påverkar de anställdas trivsel på jobbet, deras produktivitet och hur deras engagemang för organisationen ser ut. Denna internationella studie är gjord i en omsorgskontext på ett sjukhus. Chiok Foong Loke menar att det går att få en positiv effekt på personalstyrkan genom att chefen är uppmärksam, omtänksam och ger positiv feedback. Studien visar även att chefer som har egenskapen att få sina anställda att agera påverkar personalens trivsel på jobbet och deras engagemang i organisationen i positiv riktning. Den positiva effekten på de anställda beror på chefens egenskaper i form av att få personalen att agera, ge dem energi och en känsla av att vara kapabla till att fatta egna beslut. Att vara en nytänkande och förändringsinriktad chef har ett positivt samband med personalens trivsel på jobbet samt engagemanget i organisationen. Om chefen är för mycket inriktad på förändring kan det dock leda till omvänd effekt, det vill säga lägre trivsel, produktivitet och engagemang hos personalen. Personalen vill med andra ord ha en viss frihet att själva bestämma över sina arbetsuppgifter, men de föredrar ändå att chefen kan ta kommandot. Produktiviteten inom personalgruppen tycks styras av personalens erfarenhet, tid som anställd på arbetsplatsen och ålder snarare än chefens egenskaper.

En annan internationell studie av Donoghue och Castles (2009) visar att det finns ett samband mellan chefens ledarskapsstil och personalomsättningen på arbetsplatsen. Studien visar att omsorgspersonalen på äldreboenden inte kan fatta några egna beslut utan att ha särskilda befogenheter för detta. För att kunna individualisera vården och i större omfattning kunna tillgodose de boendes behov skulle personalen behöva ha mer inflytande i beslutsfattandet på arbetsplatsen. Enligt studien skulle ökat inflytande för personalen i chefens beslutsfattande

kunna leda till en bättre trivsel både för de boende och för de anställda. Den ledarskapsstil som erbjuder inflytande i beslutsfattandet samvarierar med låga siffror av uppsägningar inom personalgruppen. Men för att denna typ av ledarskapsstil ska få dessa positiva effekter hos personalen bör chefen ha en rimlig gräns för i vilken utsträckning inflytandet ges. Studien menar att chefen därför fortfarande bör ta vissa beslut på egen hand för att inflytandet inte ska bli övermäktigt för de anställda. De chefer som inte gav personalen något inflytande och heller inte gav någon information kring hur bra beslutsfattande ska gå till, hade högst siffror av uppsägningar i sina personalgrupper.

Nilsen och Munir (2009) menar att ledare som är visionärer och har ett kreativt ledarskap, kan inspirera personalen till att bli mer självständiga i deras beslut, vilket också kan utveckla deras arbete. Denna typ av ledarskapsstil innebär att chefen är uppgiftsorienterad. I Nilsen och Munirs studie ligger fokus på det positiva utfallet av denna typ av ledarskap, men det finns äldre studier som visar att denna typ av ledarskapsstil kan ge personalen stresssymptom och bidra till en utbrändhet.

3.6 Personalens uppfattning om sin arbetssituation och sin chef

Enligt Gustafsson och Szebehely (2005) anser personalen inom vård- och omsorg att deras möjligheter att påverka sin arbetssituation är begränsad. Mätningar som gjorts på 1990-talet samt uppföljande undersökningar under tidigt 2000-tal, visar att det är färre som under den senare mätningen anser sig ha möjligheter att påverka sina arbetsförhållanden. År 2000 svarar 25 % av vård- och omsorgspersonalen att de *oftast* kan påverka sina arbetsförhållanden. År 1991 ansåg 46 % av personalen att de *oftast* kunde påverka sina arbetsförhållanden. Det har alltså skett en minskning från år 1991 till år 2000 av personal som anser sig *oftast* kunna påverka sina arbetsförhållanden. Jämförelser har även gjorts mellan personal på särskilda boenden och inom hemtjänst på detta område och visar att hemtjänstpersonalen totalt sätt anser sig ha mindre möjligheter att påverka sin arbetsmiljö jämfört med personal på särskilda boenden. Något som Gustafsson och Szebehely uppmärksammar i studien är att de som är deltidsanställda tenderar att uppfatta sina arbetsförhållanden som mer positiva än de som arbetar heltid. Dock anser de som är deltidsanställda att de har sämre möjligheter att påverka sina arbetsförhållanden jämfört med de som har en heltidsanställning. Författarna förklarar dessa tendenser med att de som är deltidsanställda vistas på arbetsplatsen kortare stunder än de heltidsanställda. Att vistas kortare stunder på arbetsplatsen kan bidra till att de deltidsanställda inte heller utsätts för den stress som kan leda till att arbetsförhållandena uppfattas som sämre. De som är heltidsanställda uppfattar i högre grad att de har större möjligheter att påverka sina arbetsförhållanden eftersom de är mer närvarande på arbetsplatsen och därmed har fler tillfällen att gå på möten, prata med chefen och så vidare.

När det kommer till samarbete med arbetsledningen beskriver Gustafsson och Szebehely (2005) att personal inom vård- och omsorg skattar ett bättre samarbete med sin chef vid mätningar 1991 jämfört med mätningen år 2000. Svaret att personalen *oftast* har ett bra samarbete med sin chef förekom i 73 % av fallen år 1991 men har sjunkit till 52 % av fallen år 2000. Dock finns antydningar i en mätning från 2003 att denna försämring har stabiliserats.

Personal som anser sig *oftast* ha ett bra samarbete med sin arbetsledning tenderar att hamna på samma procentnivå mellan åren 2000-2003, samarbetet mellan personal och chef verkar varken ha försämrats eller förbättrats. Vid en jämförelse mellan personalen på särskilda boendens uppfattning om samarbetet med arbetsledningen och personalen inom hemtjänstens uppfattning om samma fråga, visar det sig att det inte finns några större skillnader mellan hur de olika personalgrupperna uppfattar detta samarbete. Gustafsson och Schebehely beskriver att dåliga relationer och ett dåligt samarbete mellan arbetsledning och personal leda till psykisk trötthet hos personalen.

Möjligheten att påverka sina arbetsförhållanden men även hur bra samarbete personalen anser sig ha med arbetsledningen kan enligt Gustafsson och Szebehely (2005) hänga ihop med något som de väljer att kalla *arbetsmiljöutveckling*. Detta beskrivs som ett tillfälle där personalen enskilt eller i grupp ska kunna påverka sina arbetsförhållanden. Det bör även finnas ett samarbete i form av att personalen kan ge synpunkter på arbetets villkor och organisering. Det är viktigt att arbetsledningen, i form av chefen, vid detta tillfälle är öppen och lyssnar på det som personalen har att säga. Arbetsledningen behöver alltså ge respons på de åsikter som framförs för att ett sådant möte ska ge positiva effekter på samarbete och arbetsmiljö. I studien pekar resultaten dock på att så mycket som drygt 40 % av de anställda anser att deras åsikter ofta är i konflikt med arbetsledningen.

3.7 Medarbetarnas syn på ett gott ledarskap

Olsson (2001) beskriver att medarbetarna har en önskan att ledaren ska kunna skapa förutsättningar för att kunna jobba effektivt och känna en meningsfullhet med sitt arbete. Ledaren ska ha kunskapen att utveckla organisationen och ge så bra resurser som möjligt till personalen samtidigt som de lyssnar till medarbetarna. Ledaren ska även kunna effektivisera verksamheten och kunna lösa problem som har uppstått på arbetsplatsen. De områden medarbetarna vill att chefen ska leda i är: utmaningar, organisation, bemanning, planering, beslutsfattande, kravställande/uppföljande, kommunikation, coachning, kompetensutveckling, belöning, IT-stöd, lokaler (möbler, utrustning, maskiner) och ständiga förbättringar. Olsson menar även att det är svårt att beskriva vad medarbetare anser vara ett gott ledarskap, eftersom personalen endast uttrycker missnöje när ledarskapet inte anses leva upp till deras förväntningar. Personalen påpekar sällan det som är positivt med ledarskapet. Hur medarbetarna skattar olika typer av ledarskap beror på hur chefen hanterar situationer och problem som uppstår i verksamheten.

3.8 Vad förväntas av en ledare?

En dansk studie av Clausen, Tufte och Borg (2014) visar att de som säger upp sig inom vård och omsorg - i högre utsträckning än de som jobbar kvar - upplever hög fysisk arbetsbelastning, emotionella krav och stora rollkonflikter på sin arbetsplats. Resultaten visar även att de som säger upp sig inte känner någon mening med sitt arbete, upplever att ledarskapet har sämre kvalitet samt att de har ett lägre organisatoriskt inflytande jämfört med den grupp som arbetar kvar. Flera av de som säger upp sig uppger utöver det som nämnts

ovan även att de upplever att de inte kan utvecklas i sin profession. Det fanns tre utmärkande faktorer som de anställda som slutar inom äldreomsorgen anger som faktorer som behöver förändras för att de skulle trivas bättre på sin arbetsplats. Dessa faktorer beskrivs som: bättre möjligheter att utvecklas inom sin profession, förbättrade relationer på arbetsplatsen samt att ha större möjlighet att själva kunna planera sina arbetsuppgifter. Forskarna i studien menar att det framkommer i undersökningen att det som främst får personal att sluta jobba inom äldreomsorgen är organisatoriska faktorer. Organisatoriska faktorer kan till exempel vara låg kvalitet på ledarskap, hög arbetsbelastning samt stress eller låg trivsel på arbetsplatsen.

Det finns även svenska studier på området. En av dem som har studerat vårdbiträdens och enhetschefers yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer är Törnqvist (2004). I studien framkommer det att vårdbiträdena anser det viktigt att enhetschefen tar ansvar för det administrativa arbetet men också att chefen kan organisera arbetet på boendet. Den främsta egenskapen som de anställda önskade av en enhetschef var att denne skulle finnas till hands, kunna stötta, lyssna, skapa en god arbetsmiljö och organisera vårdbiträdenas arbete. I studien understryks att enhetschefen ska ha både yrkeskompetens och personlig kompetens för att arbeta på boendet.

I en annan nationell studie (Henriksen, Selander & Rosenqvist, 2002) framkommer att organisationen inom äldreomsorgen är splittrad, att det saknas ett tydligt ledarskap och att det finns en brist på kompetent personal. Här understryks det att ledarskapet har en viktig funktion, där ledaren ska lägga vikt vid fungerande relationer samt att skapa förutsättningar så att arbetet för personalen kan bli mer kreativt. Ledarskapet ska styras av en relationsprocess, men ska även innefatta en vision om och en motivation till förändringar inom verksamheten.

4. Metod

I denna studie är det intressant att studera omsorgspersonalens uppfattningar kring vad som är ett gott ledarskap i äldreomsorgen. Studien utgår från befintliga teorier som beskriver ledarskap utifrån centrala dimensioner, nämligen uppgifts- respektive relationsorienterat ledarskap. Att pröva teori när det gäller omsorgspersonalens uppfattningar ligger i linje med vad som kan förstås som en deduktiv ansats. Denna studie är således kvantitativ och är en tvärsnittsstudie.

4.1 Enkätkonstruktion/operationalisering

Enkäten utformades utifrån teorier kring olika ledarskapsstilar, där personalen sedan fick svara på påståenden kring vad ett gott ledarskap anses vara enligt dem. De teorier som användes för att utforma enkäten bygger på två klassificeringar av ledarskapsstilar, relationsorienterat - och uppgiftsorienterat ledarskap. Anledningen till att denna teori valdes var att den förekom ofta i studier och att den var konkret. Många andra teorier kring ledarskapsstilar var "spretiga" och hade många olika typer av ledarskapsstilar. Fler än två typer av ledarskapsstilar hade blivit svårt att konkretisera och sammanställa till påståenden i enkäten, då enkäten hade blivit allför stor i förhållande till tidsaspekten. Påståendena i enkäten

är uppdelade i två sektioner. Den första handlar om hur personalen önskar att ett gott ledarskap ska vara. Den andra delen handlar om hur personalen anser att sin nuvarande chefs ledarskap är. Påståendena formulerades utifrån vad som utmärker respektive ledarskapsstil och samma påstående finns i båda sektionerna.

4.2 Urval och datainsamling

I studien ingår två kommuner från södra Sverige, en mindre med cirka 20 000 invånare och en större med cirka 130 000 invånare. En hemtjänstgrupp och ett särskilt boende har tillfrågats i varje kommun. Valet av kommuner gjordes inte slumpmässigt på grund av tidsaspekter och ekonomiska begränsningar. De valda kommunerna ligger nära till hands men kan ändå vara någorlunda representativa. Därefter kontaktades chefer för respektive enhet antingen via telefon eller besök, där de fick information om studien. De enheter som ville delta fick ett informationsbrev via mejl och de chefer som efterfrågade det fick även en kopia av enkäten. För att få så lågt bortfall som möjligt var tanken att dela ut enkäten på plats, under till exempel ett möte där alla anställda var samlade. Det skulle då finnas en möjlighet att ge konkret information kring hur studien var utformad och vilka etiska regler som gäller för personalen som skulle delta. Men på grund av en begränsad tidsram både för studien och cheferna så kunde inte detta genomföras på alla enheter. Istället delades enkäten ut av chefen eller oss och därefter fick personalen ett visst antal dagar på sig att besvara enkäten. När enkäterna var ifyllda hämtades de på arbetsplatsen. Tabell 1 visar svarsfrekvensen (externt bortfall) på de olika arbetsplatserna.

Hemtjänst	N=39	n=24
Särskilt boende	N=42	n=39

Tabell 1: Studiens svarsfrekvens

I hemtjänsten svarade 24 av 39 anställda och på särskilt boende svarade 39 av 42 anställda. Tabell 1 visar att det externa bortfallet inom hemtjänsten var 11 personer och inom särskilt boende 3 personer. Anledningen till varför det externa bortfallet är högre inom hemtjänsten än på särskilt boende diskuteras i avsnittet om metodkritisk diskussion.

4.3 Statistisk analys

Svaren från enkäterna har kvantifierats och gjorts om till statistik för att kunna svara på frågeställningarna i studien. Till att börja med matades all data (all information från de besvarade enkäterna) in i datasystemet SPSS. Svarsalternativen omformulerades till siffror där 1 motsvarar ”Instämmer helt”, 2 motsvarar ”Instämmer delvis”, 3 motsvarar ”Instämmer lite” och 4 motsvarar ”Instämmer inte alls”. Olika kategoriseringar av data var nödvändig. Ålder delades in i tre kategorier (se tabell 3), antal år på arbetsplatsen i fyra kategorier (se tabell 4), utbildning i tre kategorier (undersköterska, social service linje och vårdbiträde) samt

anställningsform i tre kategorier (se enkät, bilaga 2). Därefter har datan omvandlats till ett flertal index. Svaren från personal har delats in i två grupper utifrån hemtjänst och särskilt boende. Frågorna har delats in i fyra index, önskat uppgiftsorienterat ledarskap, önskat relationsorienterat ledarskap, nuvarande chefs uppgiftsorienterade ledarskap samt nuvarande chefs relationsorienterade ledarskap.

För att besvara de två första frågeställningarna i studien användes oberoende t-test. Oberoende t-test användes för att variablerna var normalfördelade. Endast en variabel var något negativt snedfördelad, men ändå tillräckligt normal för att kunna använda oberoende t-test. En annan anledning till att t-test användes var att studien syftade till att undersöka gruppskillnader i medelvärde för två oberoende grupper (hemtjänst och särskilt boende) utifrån två numeriska variabler (önskat eller nuvarande uppgifts- och relationsorienterat ledarskap). För att besvara den tredje frågeställningen i studien har ett ANOVA test genomförts. Eftersom variablerna är normalfördelade, men jämförelsen innehåller fler än två grupper så har ANOVA använts istället för oberoende t-test. Utifrån dessa tester har tabeller konstruerats som visar skillnaderna i medelvärde, standardavvikelse och p-värde (se resultat).

4.4 Datakvalitet

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet mäter enligt Bryman (2008) hur noggrant mätningen i studien görs och klargör i vilken utsträckning undersökningen kan upprepas av någon annan. Det som kan ha påverkat reliabiliteten i denna studie är till exempel hur personalen tolkade påståendena i enkäten och hur väl de förstod dem. Vid konstruktionen av enkäterna var ambitionen att göra påståendena och hur personalen skulle tänka när de besvarade dem så tydligt som möjligt. Bristande möjlighet för personalen att fråga kring enkäten på grund av tidsbrist kan ha lett bortfall och att svaren därmed inte är så precisa som kan önskas. En uppföljning av de ofullständiga enkäterna hade varit önskvärd, men på grund av att alla deltagande var anonyma går inte detta att uppfylla. Vid eventuell upprepning av studien skulle därmed närvaro vid utdelande av enkäter, av de som utför studien kunna leda till en högre intern svarsfrekvens och en mer precis sådan.

4.4.2 Validitet

Validitet mäter enligt Meuwisse, Swärd och Eliasson- Lappalainen (2008) huruvida studien mäter det den avser att mäta. Det validiteten vill säga om studien är att det finns en överensstämmelse mellan det valda teoretiska begreppet och operationaliseringen av detta begrepp. Utifrån teorin kring ledarskapsstil har i denna studie ett antal utmärkande faktorer från respektive ledarskapsstil valts ut och omformulerats till påståenden i enkäten (se interreliabiliteten nedan). Samma ord och formulering som har använts i teorin har även använts i påståendena i enkäten. Därför bör formuleringen av påståendena stämma relativt väl överens med formuleringen i den faktiska teorin. Enligt Bryman (2008) mäter även validitet huruvida resultaten i en studie kan generaliseras. Det som kan ha påverkat validiteten i denna

studie är bland annat att personalen på de olika arbetsplatserna kan ha haft möjlighet att påverka varandra när det gäller deras svar. Tanken var att enkäten skulle fyllas i enskilt, men på grund av att alla inte svarade vid samma tillfälle och att vissa av de anställda hade en längre tidsperiod på sig att svara, kan grupppåverkan ha förekommit. Påverkan från respektive chef kan även ha förekommit, vilket kan leda till att personalen svarar utifrån vad de tror att chefen vill höra. Det ska understrykas att detta är spekulation kring vilka risker som kan ha påverkat validiteten och inte faktiska förhållanden.

4.4.3 Interreliabilitet

Interreliabilitet som det också kallas kan enligt Brace, Kemp och Snelgar (2012) prövas med ett mått som heter Cronbachs alpha. Måttet mäter hur väl frågor i en skala korrelerar med varandra och om de knyter an till varandra utifrån ett teoretiskt perspektiv. Enkäten är indelad i fyra delar. I den första delen ska personalen svara på hur önskar att chefen ska vara utifrån relations- och uppgiftsorienterat ledarskap. I den andra delen ska personalen svara på hur de anser att deras nuvarande chef är utifrån relations- och uppgiftsorienterat ledarskap. Ett godkänt Cronbachs alpha enligt Brace, Kemp och Snelgar (2012) är 0,70 och desto högre värdet är desto bättre intern validitet har enkäten. På första delen vad gäller uppgiftsorienterat ledarskap är värdet 0,705 och vad gäller relationsorienterat ledarskap är värdet 0,918. Andra delen vad gäller uppgiftsorienterat ledarskap är värdet 0,831 och för relationsorienterat ledarskap är värdet 0,942. Värdena för enkäten visar att frågorna i de olika delarna hänger ihop väl teoretiskt, vilket ger en hög interreliabilitet.

4.4.4 Partiellt bortfall

Det partiella bortfallet innebär enligt Japac, Ahtiainen, Hörngren, Lindén, Lyberg och Nilsson (1997) att de personer som svarar i en undersökning inte svarar på alla frågor, vissa värden saknas. Den som svarar kan till exempel ha glömt en fråga eller valt att inte svara, även när personen har satt två kryss på en fråga där endast ett kryss efterfrågas räknas frågan som bortfall. Det partiella bortfallet kan leda till en skevhet i resultatet, därför redovisas här hur bortfallet i studien ser ut och hur det kan påverka tolkningen av resultaten.

Här beskrivs bortfallet utifrån de index som testen i resultatet har utgått ifrån. För att beräkna bortfallet har mått från Japac et al (1997) använts, n = urvalsstorleken och m = antalet bortfallsobjekt. Formeln för att beräkna det partiella bortfallet är m/n som visar bortfallet i procent och där 1 % räknas som ett litet bortfall som ger liten skevhet.

Index 1	m=504	n= 7	m/n=0,01
Index 2	m=504	n= 9	m/n=0,01
Index 3	m=504	n= 18	m/n=0,03
Index 4	m=504	n= 9	m/n=0,01

Tabell 2: Partiellt bortfall

Tabell 2 visar att risken för skevhet är låg i alla index. Det som är anmärkningsvärt är att index 3 har mer än 1 % bortfall vilket skulle kunna leda till en skevhet i resultatet där detta

index finns med. Någon medelvärdesimputering har inte gjorts på grund av att bortfallet anses relativt lågt. Medelvärdesimputering innebär enligt London School of Hygiene and Tropical medicine (u.å.) att det saknade värdet ersätts med medelvärdet av den sammanlagda datan för den variabeln där bortfallet finns. Det bör beaktas att på grund av den lilla populationen kan det som klassas som lågt bortfall ändå ge utslag i resultatet. Läsaren bör med tanke på att det finns ett lågt partiellt bortfall, men även en liten population i studien läsa resultaten och diskussionen kring dessa med ett kritiskt öga. Det finns på grund av det ovan beskrivna en risk för att resultaten är något skeva och inte kan tolkas som en absolut sanning.

4.5 Forskningsetiska aspekter

Det finns fyra riktlinjer angående forskningsetik. Dessa riktlinjer är enligt Vetenskapsrådet (u.å.) informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att deltagarna i studien ska få information om hur studien ska gå till, studiens syfte, att det är frivilligt att delta och att deltagarna kan välja att hoppa av när som helst. Samtyckeskravet innebär att samtycke från deltagarna och den ansvarige på arbetsplatsen ska inhämtas muntligt eller skriftligt. Samtycket gäller huruvida personerna vill delta i studien eller inte. Det ska vara helt frivilligt att delta och påtryckningar om att delta får inte äga rum. Konfidentialitetskravet betyder att alla uppgifter som är känsliga och kan härledas till enskilda personer, arbetsplats eller kommun ska hanteras med försiktighet. Uppgifterna ska inte vara tillgängliga för obehöriga och inte finnas med i det färdiga arbetet. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter/svar som samlats in under studien, enbart får användas till studiens ändamål.

Samtycke inhämtades från cheferna när kontakt togs med de olika arbetsplatserna. Därefter informerade cheferna personalen som själva fick välja om de ville delta i studien eller inte. Informationsbrev har skickats ut till cheferna, som även personalen har fått ta del av. I detta brev tydliggörs de etiska aspekterna, såsom att enkäten besvaras anonymt och att inga uppgifter kan härledas till enskilda personer, arbetsplats eller kommun. Frivillighet togs även upp, då personalen frivilligt medverkar i studien. Utöver detta tydliggörs syftet med studien och hur studiens tillvägagångssätt. Möjlighet för chefen och personalen att ställa frågor kring studien innan enkätundersökningen fanns också, via mejl eller telefon. De uppgifter som samlats in under studien har hanterats med försiktighet, utomstående har inte fått insyn i materialet. Personuppgifter såsom namn har inte inhämtats, däremot har uppgifter som kan härledas tillbaka till enskilda personer inhämtats, till exempel utbildning och ålder. Kommunnamn och arbetsplats har endast varit synligt i analysprocessen av enkäterna. Varken uppgifter om personer, arbetsplats, kommuner eller svarsenkäterna har varit tillgängliga för utomstående eller deltagare emellan. På detta sätt har Vetenskapsrådets (u.å.) etiska riktlinjer följts.

Något som kan ha påverkat frivilligheten att delta för personalen är huruvida chefen har motiverat eller påverkat dem. Det skulle kunna betyda att vissa personer i personalen känt sig pressade till att delta, vilket i sin tur skulle kunna påverka svaren.

4.6 Metodkritisk diskussion

Nedan kommer metoden att diskuteras och de brister som har upptäckts i studien tas upp.

Typ-2-fel innebär enligt Bryman (2008) att du inte upptäcker skillnader trots att dessa finns i verkligheten. De uppstår vid litet urval, om oprecis data förekommer eller vid partiellt bortfall. Det kan finnas en risk för att skillnader som finns i verkligheten inte har upptäckts i denna studie på grund av ett litet urval och att det finns ett partiellt bortfall. Det som kan ha bidragit till resultatet i vid test med ANOVA, är populationen. Även om svaren från personalen i hemtjänsten och särskilt boende har slagits ihop så blir populationen inom varje kategori relativt liten. Den lilla populationen skulle kunna bidragit till - att trots att spridningen på ålder och arbetstid i personalen är stor - så finns ingen signifikant skillnad mellan hur de olika grupperna ser på sin chefs ledarskap. Generellt i studien är populationen relativt liten (N=63), vilket kan ha bidragit till att inte fler skillnader upptäcktes.

Flera åtgärder har vidtagits för att undvika bortfall i studien. Det är ett medvetet val att svarsalternativet ”vet ej” inte finns, eftersom det kan vara lätt tillgängligt att svara ”vet ej” om man känner sig obekvämt med att svara på eller inte orkar läsa igenom/inte förstår påståendet. Detta kan ha resulterat i det partiella bortfall (se tabell 2) som emellertid uppstod. Under de omständigheterna kunde det varit positivt att lägga till ett ”vet ej” alternativ enbart för att få svar på alla frågor. Ett annat problem med att ta med svarsalternativet ”vet ej” är att det ändå inte går att tolka svaret på grund av att anledningen till att personen svarat ”vet ej” är oklar. En annan åtgärd var att i möjligaste mån försöka närvara vid utdelning av enkäten och när personalen svarade. På grund av tidsbrist fick vissa chefer dela ut enkäterna själva till sina anställda. Detta kan ha bidragit till att personalen inte fick samma information kring studien och sin medverkan. Då enbart chefen var närvarande hade inte all personal samma möjlighet att ställa frågor kring enkäten och dess innehåll. Personalen som deltog i enkäten fick inte samma information, vilket kan ha påverkat svaren och därmed resultatet i denna studie. Det finns även en risk för gruppåverkan, då personalen kan ha diskuterat påståendena och svaren med varandra innan de gav sitt slutgiltiga svar. Det finns slutligen en risk att även chefen kan ha påverkat personalen i deras svar.

Anledningar till partiellt bortfall kan enligt Japic et al (1997) vara en rädsla för att kunna bli identifierad, att deltagaren glömt/missat påståendet eller valt att inte svara på grund av att påståendet är känsligt. Det kan även bero på att deltagaren kryssat flera gånger på samma påstående. I denna studie skulle bortfallet kunna bero på eventuella missförstånd. Vissa av svarsenkäterna skiljer sig från majoriteten. Skillnaden i svarsfrekvensen skulle kunna bero på en otydlighet i beskrivningen av hur personalen ska tänka när de svarar på påståendena. Det finns en möjlighet att de som svarade inte läst igenom beskrivningen eller har missförstått den. Beskrivningarna syftar på: ”Svara på följande frågor utifrån hur din chef är idag” och ”Svara på följande frågor utifrån hur du vill att din chef ska vara”. Möjligtvis skulle dessa kunnat strykas under eller tydliggjorts på ett bättre sätt. Det ska i detta sammanhang understrykas att vid utformning av enkäten var tanken att personalen skulle ha möjlighet att komma med frågor vid osäkerhet. I vissa enkäter fattades många frågor som kom efter varandra, detta skulle kunna bero på att deltagaren missade att vända på enkätbladet

alternativt inte såg frågorna. I andra enkäter var det enstaka frågor som inte besvarades, detta skulle kunna bero på att deltagaren inte ville svara på påståendet.

Det externa bortfallet i studien (se tabell 1) är högre inom hemtjänsten än på särskilt boende. Detta kan bero på organisationen på de olika typerna av arbetsplatser som Bennich (2015) beskriver ovan (se bakgrund). Hon förklarar att inom hemtjänsten har personalen ett mer självständigt arbete och vistas inte på en och samma arbetsplats under sin arbetsdag. På särskilda boenden vistas all personal och chefen på samma arbetsplats vilket kan underlätta vid en sådan här studie. Hemtjänstpersonalens arbetssituation skulle kunna försvåra för dem att delta i en enkätstudie då de inte finns tillgängliga på samma sätt som på ett särskilt boende. Chefen har även större möjlighet att samla och motivera personalen på ett boende än inom hemtjänsten.

Något som försvårar tolkningen av resultatet är att siffran 1 är förknippat med instämmer helt och siffran 4 är förknippat med instämmer inte alls. Omvänd ordning på siffrorna hade blivit mer logiskt, både i processen och för de som ska läsa studien. Det finns en medvetenhet om detta och ska studien upprepas är det något som bör ändras.

5. Resultat

Resultatet av enkätsvaren presenteras utifrån de frågeställningar som ställts kring personalens uppfattningar om ledarskap. Medelvärde, standardavvikelse och signifikansvärde för olika index har sammanställts i tabeller som beskrivs under respektive frågeställning.

5.1 Vad uppfattar omsorgspersonalen vara ett gott ledarskap?

Skiljer sig åsikterna åt kring vad som är ett gott ledarskap mellan personal på särskilda boenden och hemtjänst och i sådana fall på vilket sätt?

Tabell 3 visar hur personalen önskar att en chef ska vara. Medelvärdena läses av utifrån att ett högt medelvärde (närmare 4) kan tolkas som ”instämmer lite” eller ”instämmer inte alls” och ett lågt medelvärde (närmare 1) kan tolkas som ”instämmer delvis” eller ”instämmer helt”. Mätningen har gjorts med oberoende t-test.

Hemtjänst		Särskilt boende		Sig. (P)	t
Mean	SD	Mean	SD		

Uppgiftsorienterat-önskat	1,45	0,37	1,77	0,48	0,008*	-2,733
Relationsorienterat-önskat	1,24	0,28	1,36	0,69	0,424	-0,805

Notering: * $P < 0,05$ (oberoende t-test)

Tabell 3: Personalen inom hemtjänst och särskilt boendes uppfattning om önskat ledarskap

För att besvara första frågeställningen kring vad som enligt omsorgspersonalen generellt, anses vara ett gott ledarskap, kan man se att det är relativt låga medelvärden. De låga medelvärdena ligger nära 1 vad gäller både uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Det är även liten standardavvikelse, dock något högre på särskilt boende vad gäller relationsorienterat ledarskap. Det högre spridningsvärdet innebär att personalen på särskilt boende inte är lika överens som hemtjänsten, ifall chefen ska vara relationsorienterad i sitt ledarskap eller inte. Låga medelvärden och liten spridning kan tolkas som att personal inom båda grupperna önskar att chefen ska ha en kombinerad ledarskapsstil, där både uppgifts- och relationsinriktning finns.

Genom att besvara den andra frågeställningen kan eventuella skillnader mellan de olika personalgrupperna upptäckas. Medelvärdena i tabell 3 visar att skillnaderna mellan vad de olika personalgrupperna anser vara ett gott ledarskap är små. Vad gäller relationsorienterat ledarskap har hemtjänsten ett medelvärde på 1,24 och särskilt boende ett medelvärde på 1,36. Med hjälp av signifikansvärdet förstås att det inte finns någon skillnad som är signifikant. Även om en liten skillnad finns mellan värdena är den därför obetydlig. Om däremot medelvärdena mellan de olika grupperna jämförs utifrån den uppgiftsorienterade delen ses att hemtjänsten har ett lägre värde, 1,45, än vad särskilt boende har, 1,77. Enligt p-värdet är den skillnaden signifikant, 0,008 vilket är under gränsen för signifikans som går vid 0,05. Det finns därmed en skillnad mellan i vilken utsträckning de olika personalgrupperna önskar att chefen ska vara uppgiftsorienterad. Hemtjänsten tenderar att önska en mer uppgiftsorienterad chef än vad personalen på särskilt boende önskar.

5.2 Finns det andra faktorer som påverkar hur personalen uppfattar sin chefs ledarskap och i sådana fall vilka?

I enkäten fanns fyra bakgrundsfrågor; ålder, typ av anställning, antal år på arbetsplatsen och vilken utbildning personalen hade. Vad gäller typ av anställning och utbildning fanns inga större skillnader. Däremot var det större spridning när det kommer till ålder och antal år på arbetsplatsen, därför har ett test med ANOVA genomförts för att se om det fanns någon signifikant skillnad. För att inte få för små stickprov har alla svarsenkäter slagits ihop vid detta test, vilket kan ge en tydligare bild av om det finns någon faktisk påverkan.

Ålder	Relation nutid		Uppgift nutid	
	Mean	SD	Mean	SD
18-30	1,79	0,65	1,87	0,62
31-45	1,80	0,87	2,03	0,58

46-65	1,69	0,79	1,88	0,64
Total	Sig.0,603 f.0,623		Sig.0,520 f.0,762	

Tabell 4: Ålderns påverkan på personalens uppfattning om sin nutida chefs ledarskap

I tabell 4 syns resultaten utifrån huruvida personalens ålder påverkar deras syn på chefs ledarskap. Tabellen visar att personalen är indelad i tre ålderskategorier: 18-30, 31-45 och 46-65. Medelvärdet visar att det tenderar att finnas en liten skillnad mellan ålderskategorierna, vad gäller relations- och uppgiftsorienterat ledarskap. Medelvärdet tenderar även att vara något högre, närmare 2, när det kommer till uppgiftsorienterat ledarskap. Signifikansvärdena är 0,603 för relationsorienterat ledarskap och 0,520 för uppgiftsorienterat ledarskap, dessa värden ligger inte under gränsvärdet för signifikans. I Tabell 4 visar signifikansvärdet att det inte finns någon signifikant skillnad mellan hur de olika ålderskategorierna uppfattar sin chefs ledarskap.

Arbetstid	Relation nutid		Uppgift nutid	
	Mean	SD	Mean	SD
1-5	1,90	0,81	1,88	0,55
6-10	1,53	0,73	1,77	0,81
11-20	1,57	0,77	2,15	0,43
21-30	1,46	0,47	1,83	0,64
Total	Sig.0,413 f.1,004		Sig.0,227 f. 1,457	

Tabell 5: Arbetstidens påverkan på personalens uppfattning om sin nutida chefs ledarskap

I tabell 5 undersöks om arbetstid har något samband med hur personalen uppfattar chefs ledarskap. Arbetstid syftar i detta sammanhang på antalet år som personalen har varit anställda på arbetsplatsen och delas upp i fyra kategorier: 1-5 år, 6-10 år, 11-20 år och 21-30 år. Tabell 5 liknar till stor del tabell 3 vad gäller medelvärdena för de olika kategorierna. Medelvärdena skiljer sig obetydligt från varandra och tenderar att vara något högre vad gäller uppgiftsorienterat ledarskap. Signifikansvärdet 0,413 för relationsorienterat ledarskap och 0,227 för uppgiftsorienterat ledarskap visar att det inte finns någon signifikant skillnad mellan hur kategorierna uppfattar sin chef.

6. Diskussion

Här diskuteras varje frågeställning utifrån de fynd som gjorts i studien i förhållande till den tidigare forskning som finns på området.

6.1 Vad uppfattar omsorgspersonalen vara ett gott ledarskap?

Båda personalgrupperna har relativt låga värden på uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Medelvärdena ligger mellan 1,24 och 1,47 vilket antyder att personalen önskar ett kombinerat ledarskap där chefen har egenskaper från både den uppgifts- och

relationsorienterade ledarskapsstilen. Kaufmann och Kaufmann (2010) beskriver i sin studie att de olika ledarskapsstilarna ofta förekommer i kombination med varandra. De illustrerar i sin studie en figur (se Figur) som är uppdelad i fyra delar, varav en beskriver en kombination med hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering. Fyndet som har gjorts i vår studie stödjer den teori som Kaufmann och Kaufmann (2010) presenterar, nämligen att personalen önskar ett kombinerat ledarskap.

En annan studie som visar fördelarna med ett kombinerat ledarskap är Donoghue och Castles (2009). Studien visar att ett ökat inflytande för personalen i chefens beslutsfattande kan leda till bättre trivsel för personalen på arbetsplatsen. Det finns även ett samband mellan ökat inflytande och låga siffror av uppsägningar inom personalgrupper. Positiva effekter kan komma av ökat inflytande för personalen i beslutsfattandet men bara till en viss gräns. För att de positiva effekterna ska bibehållas måste chefen även kunna fatta beslut utan personalens inflytande vid behov. För stort inflytande kan bli övermäktigt för personalen och därmed krävs att chefen agerar utifrån sin ansvarsroll. Enligt Nilsson och Kropp (2002) är det den relationsorienterade ledaren som strävar efter att ge personalen inflytande i och bjuder in till diskussion kring beslutsfattandet. Den uppgiftsorienterade ledaren utmärks istället av något som liknar en envägskommunikation och fattar oftare beslut utan att ge personalen möjlighet till inflytande. Om Donoghue och Castles (2009) studie kopplas till Nilsson och Kropps (2002) teori kring de olika ledarskapsstilarna visar det sig att ett stort men ändå begränsat inflytande för personalen skulle kombinera de två ledarskapsstilarna. Att personalen önskar ett kombinerat ledarskap i vår studie, skulle i enlighet med denna koppling kunna leda till en ökad trivsel för personalen på arbetsplatsen och en eventuell minskning av personalomsättningen.

Olsson (2001) och Törnqvist (2004) beskriver egenskaper som personalen önskar att en bra chef ska ha. Det är egenskaper såsom att stötta och lyssna, kunna effektivisera verksamheten, lösa problem, skapa en god arbetsmiljö och organisera personalens arbetsuppgifter. Enligt Nilsson och Kropps (2002) beskrivning av uppgifts- och relationsorienterat ledarskap finns ovan nämnda egenskaper inom båda ledarskapsstilarna. För att tillgodose personalens önskan om en bra chef menar Olsson (2001) och Törnqvist (2004) att ledarskapsstilen bör vara kombinerad. De tidigare studiernas fynd går i linje med vad personalen i denna studie uppfattar vara ett gott ledarskap.

6.2 Skiljer sig åsikterna åt kring vad som är ett gott ledarskap mellan personal på särskilda boenden och hemtjänst och i sådana fall på vilket sätt?

Det finns en signifikant skillnad mellan hur personalen inom hemtjänst och särskilt boende önskar att chefen ska vara när det kommer till uppgiftsorienterat ledarskap. Resultatet visar att hemtjänsten tenderar att vilja ha en chef som är mer uppgiftsorienterad än vad personalen inom särskilt boende önskar. Bennich (2015) resonerar kring att skillnaden mellan hemtjänst och särskilt boende är att den förstnämnda får ett färdigt arbetsschema av sin chef. Personalen på särskilt boende har däremot större ansvar för att själva lägga upp sitt arbete. Den skillnad

som Bennich beskriver skulle kunna vara en anledning till att hemtjänstpersonalen i vår studie önskar en hög uppgiftsorientering hos sin chef. Det skulle vara svårt för denna personalgrupp att utföra sitt arbete om de inte får tydliga riktlinjer kring arbetsuppgifterna i det arbetsschema som chefen delar ut. Eftersom personalens önskningar kring ledarskapsstil i vår studie går i linje med vad Bennich (2015) beskriver som personalens nuvarande arbetssituation, kan resultaten tolkas som att de olika personalgrupperna är nöjda med sin arbetssituation.

6.3 Finns det andra faktorer som påverkar hur personalen uppfattar sin chefs ledarskap och i sådana fall vilka?

De bakgrundsfrågor som fanns i enkäten var ålder, utbildning, anställningsform och antal år som den anställda arbetat på arbetsplatsen. Vad gäller utbildning och anställningsform fanns inga större skillnader mellan de som svarade på enkäten. Bortsett från enstaka undantag hade de flesta en gymnasial undersköterskeutbildning och en fast anställning. Enligt Socialstyrelsen (2015) har personal inom äldreomsorgen, som har en gymnasial och någon typ av högskoleutbildning ökat. Socialstyrelsen skriver även att så mycket som en fjärdedel av all personal är timanställda inom äldreomsorgen. I vår studie har det som ovan nämnts enbart förekommit i enstaka fall, det vill säga att det var få anställda som hade en högskoleutbildning. I nästan alla fall har den anställda som svarat på enkäten en fast anställning. Resultatet i vår studie motsäger det Socialstyrelsen (2015) beskriver. Det finns dock en möjlighet att detta fenomen inte visar sig i vår studie på grund av en relativt liten population.

Ålder och antal år som personalen varit anställd på arbetsplatsen var däremot bakgrundsfaktorer som skiljde sig åt mellan deltagarna i studien. I resultatdelen finns tabeller (se tabell 4 och 5) som visar resultatet för de tester som gjorts kring huruvida de olika faktorerna påverkar hur man ser på sin chefs ledarskap eller inte. Signifikansnivån visar dock att ingen signifikant skillnad finns när det kommer till om variablerna påverkar hur personalen ser på sin nuvarande chef.

Medelvärdena i tabellerna kring hur chefen uppfattas utifrån uppgiftsorienterat ledarskap, ligger närmare 2, vilket kan tolkas som att personalen *delvis* anser att chefen är uppgiftsorienterad. Enligt Chiok Foong Loke (2001) kan en uppgiftsorienterad ledare ha positivt samband med personalens trivsel och engagemang på arbetsplatsen. Om chefen har för hög uppgiftsorientering i sitt ledarskap kan detta dock leda till sämre trivsel för personalen på arbetsplatsen. Produktivitet hos personalen tycks snarare ha ett samband med den anställdes ålder och tid som anställd på arbetsplatsen. Eftersom resultatet i tabell 4 och 5 visar att personalen uppfattar att chefen delvis är uppgiftsorienterad skulle detta enligt Chiok Foong Loke (2001) kunna betyda att chefens ledarskapsstil bidrar till en bättre trivsel på arbetsplatsen. Resultatet visade att ålder och anställningsår inte påverkade hur personalen såg på chefens ledarskap. Chiok Foong Loke (2001) visar att produktiviteten hos personalen kan påverkas av ålder och anställningsår, men visar inget direkt samband mellan ledarskapsstil och produktivitet.

6.4 Slutsatser

Studien visar att personal inom äldreomsorgen, både inom hemtjänst och på särskilt boende önskar att chefen ska ha en kombinerad ledarskapsstil. I ledarskapsstilen ska både hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering finnas. Den enda skillnaden som signifikant skiljer personalgrupperna åt är i vilken utsträckning de önskar att chefen ska vara uppgiftsorienterad. Hemtjänstpersonalen önskar en högre uppgiftsorientering än vad personal på särskilt boende önskar se hos sin chef. Ålder eller hur länge personalen varit anställd på arbetsplatsen tycks inte påverka hur personalen ser på sin chefs ledarskap.

Studien kan bidra med en ökad förståelse för hur personal inom äldreomsorgen ser på ledarskap och att personalen föredrar en kombinerad ledarskapsstil. Trots skillnader i bakgrund verkar personalen på boendena uppfatta sin chefs ledarskap relativt lika.

I vidare forskning skulle det vara intressant att undersöka om det finns några skillnader i hur personalen önskar att ledaren ska vara och hur personalen ser på sin nuvarande chef.

7. Referenser

Bennich, M. (2015). Lärmiljöer, lärstrategier och synen på kompetens i omsorgsarbete. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 17:1, 61-77.

Blomqvist, C. & Röding, P. (2010). Ledarskap: personen, reflektionen & samtalet. Studentlitteratur AB, Lund.

Brace, N., Kemp, R. & Snelgar, R. (2012). *SPSS for psychologists*. Palgrave Macmillan: New York.

Bryman, A. (2008). (Andra upplagan). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Chiok Foong Loke, J. (2001) Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* 9, 191-204.

Clausen, T., Tufte, P., & Borg, V. (2014). Why are they leaving? Causes of actual turnover in the Danish eldercare services. *Journal of Nursing Management*, 22, 583-592.

Grafström, M. (2006). *Participation in needs assessment of older people prior to public home help*. (Doktorsavhandling. Lunds universitet, Institutionen för hälsovetenskap och medicinsk fakulteten).

Gustafsson, R. & Szebehely, M. (2005). *Arbetsvillkor och styrning i äldreomsorgens hierarki – en enkätstudie bland personal och politiker*. (Rapport i socialt arbete nr. 114). Stockholm: Stockholms universitet, Institutionen för socialt arbete.

Henriksen, Selander och Rosenqvist (2002) Can we bridge the gap between goals and practice through a common vision? A study of politicians and managers' understanding of the provisions of elderly care service. *Health Policy* 65, 129-137.

Japac, L., Ahtiainen, A., Hörngren, J., Lindén, H., Lyberg, L. & Nilsson, P. (1997). *Minska bortfallet*. Statistiska centralbyrån: Örebro.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur: Lund.

London School of Hygiene and Tropical medicine. (u.å.). *Simple mean imputation*. Hämtad 26 maj, 2015, från:

http://missingdata.lshtm.ac.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=68:simple-mean-imputation&catid=39:simple-ad-hoc-methods-for-coping-with-missing-data&Itemid=96

Meuwisse, A., Swärd, H., Eliasson-Lappalainen, R., & Jacobsson, K. (red.) (2008). *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur & Kultur.

Nielsen, K. & Munir, F. (2009). *How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy*. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.

Nilsson, M. & Kropp, G. (2002). *Ledarskapet*. Gleerups utbildning AB.

Nordgren, M. (2013, 13 december). Många i äldreomsorgen vill sluta. *DN.se*. Hämtad från [http://: www.dn.se](http://www.dn.se)

Northouse, G.P. (2009) *Introduction to leadership. Concepts and practice*. SAGE Publications

Olsson, S. (2001). *Ledarskapet: ur medarbetarnas perspektiv*. Brain books AB.

Pensionsskyddscentralen. (2015). *Pensionsåldern i olika länder*. Hämtad 29 april, 2015, från: <http://www.etk.fi/fi/service/pensionsalder/945/pensionsalder>

Regeringen. (2014). *Socialtjänst i Sverige*. Hämtad 29 april, 2015, från: <http://www.regeringen.se/sb/d/14822>

Socialstyrelsen. (2003). *Vård och omsorg om äldre. Lägesrapport 2003*. Hämtad 14 april, 2015, från: http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10493/2004-131-5_20041315.pdf

Socialstyrelsen. (2006). *Vård och omsorg om äldre. Lägesrapport 2006*. Hämtad 14 april, 2015, från: http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/9266/2007-131-12_200713112.pdf

Socialstyrelsen. (2014). *Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård och socialtjänst. Lägesrapport 2014*. Hämtad 14 april, 2015, från: <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19329/2014-2-3.pdf>

Socialstyrelsen. (2015). *Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård och socialtjänst. Lägesrapport 2015*. Hämtad 14 april, 2015, från: <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19747/2015-2-51.pdf>

SVT Nyheter. (2015). *Vård och sociala satsningar i vårbudgeten*. (Nyhetsklipp). Tillgänglig till 31 mars, 2016. Hämtad 4 juni, 2015, från: <http://www.svtplay.se/klipp/2805171/vard-och-sociala-satsningar-i-varbudgeten>

Thelin, A. & Wolmesjö, M. (2014). *Tid att leda. En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Vision.

Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. (Avhandling). Stockholms universitet.

Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 8 maj, 2015, från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Vision (2013). *Om bara chefen var bättre - Kvalitet i Äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?* Hämtad 22 april, 2015, från: <http://vision.se/Opinion/Pressmeddelanden/2013/Ny-rapport-Utsatta-chefer-i-aldreomsorgen/>

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lunds universitet

Bilaga 1

Informationsbrev

Enkätundersökning för c-uppsats

Hej!

Vi är två studenter från Hälsohögskolan i Jönköping som utbildar oss till socionomer. Vi arbetar just nu med vår c-uppsats och har valt att inrikta oss på äldreomsorgen där vi vill undersöka vad vård- och omsorgspersonal anser vara ett gott ledarskap. Ledaren vi syftar på är enhetschefen och dennes ledaregenskaper eller som vi vill kalla det, ledarskapsstil.

Vår tanke är att personal på särskilda boenden och hemtjänstpersonal i två olika kommuner ska få svara på en enkät. Enkäten innehåller frågor om vilka egenskaper man som anställd önskar att en enhetschef ska ha och vilka egenskaper man uppfattar att den nuvarande chefen har. Frågeformuläret omfattar cirka 30 frågor/påståenden med fyra olika svarsalternativ på varje fråga. När vi fått in enkäterna kommer vi sammanställa svaren och jämföra om det finns skillnader mellan hur personal på boenden och hemtjänstpersonal anser att ett gott ledarskap ska vara. Vi kommer även att jämföra om det finns skillnader mellan hur man önskar att chefen ska vara och hur den nuvarande chefen är.

Det är frivilligt att delta i enkätundersökningen och den är anonym, vilket innebär att uppgifter som kan härledas tillbaka till enskilda personer eller verksamhet inte kommer att finnas med i den färdiga uppsatsen. Enkäten fylls i enskilt för att undvika påverkan från andra personer i möjligaste mån.

Vi hoppas att ni vill delta i vår undersökning då vi ser att det finns en lucka i forskningen när det kommer till personalens uppfattning om ett gott ledarskap. Vi anser att detta är viktigt att ta reda på då det ska finnas ett gott samarbete mellan chefen och personalen. Ett gott samarbete bidrar till ett bättre arbetsklimat för både personalen och chefen samt en bättre kvalitet på vården för de boende. Vår tanke är att denna studie ska kunna bidra till att framtida chefer ska få en bättre förståelse för vad personalen vill ha ut av deras ledarskap.

Med vänliga hälsningar

Jennifer Byrén och Therese Eknäs

Bilaga 2

Enkätundersökning

Hur ser vård- och omsorgspersonal inom äldreomsorgen på vad som är ett gott ledarskap?

Inledande frågor:

Ålder:

Vad har du för utbildning?.....

Vad har du för anställning? Fast anställning Timanställd Vikarie

Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?.....

Svara på följande frågor utifrån hur du vill att din chef ska vara:	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer lite	Instämmer inte alls
--	-----------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

Kryssa endast för ett alternativ!

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Chefen ska vara inriktad på utveckling av arbetsuppgifter för att ständigt uppnå effektivitet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Chefen ska planera arbetet och se till att rutiner finns nedskrivna | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Chefen ska fatta snabba självständiga beslut utan inflytande från medarbetare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Chefen ska lägga vikt vid att finna strategier för att göra arbetsuppgifter så bra som möjligt för medarbetarna | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Chefen ska hjälpa sina medarbetare med att uppnå organisationens mål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Chefen ska ge medarbetarna tydliga arbetsområden och instruktioner på hur arbetet ska utföras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Chefen ska inspirera och motivera de anställda att uppnå organisationens mål | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Chefen ska säga till dig vilka arbetsuppgifter du har och hur de ska utföras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Chefen ska få medarbetarna att känna sig bekväma på arbetsplatsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Chefen ska sträva efter att skapa trygghet och förtroende i sin relation till medarbetarna | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Chefen ska lyssna på medarbetarnas behov, vad gäller arbetssituation och sociala relationer på arbetsplatsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Chefen ska lägga vikt vid jämställda arbetsvillkor och löner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Chefen ska lyssna till medarbetarnas åsikter och vara lättillgänglig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Chefen ska ge stöd och feedback i det vardagliga arbetet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Chefen ska tillsammans med medarbetarna komma fram till hur arbetsuppgifterna ska utföras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Chefen ska bidra till konfliktlösning i arbetsgruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Svara på följande frågor utifrån hur din chef är idag:

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer lite	Instämmer inte alls
17. Chefen är inriktad på utveckling av arbetsuppgifter för att ständigt uppnå effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Chefen planerar arbetet och ser till att rutiner finns nedskrivna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Chefen fattar snabba självständiga beslut utan inflytande från dig och dina medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Chefen lägger vikt vid att finna strategier för att göra arbetsuppgifter så bra som möjligt för medarbetarna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Chefen hjälper dig med att uppnå organisationens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Chefen ger dig tydliga arbetsområden och instruktioner på hur arbetet ska utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Chefen inspirerar och motiverar dig att uppnå organisationens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Chefen säger till dig vilka arbetsuppgifter du har och hur de ska utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Chefen får dig att känna dig bekväma på arbetsplatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Chefen strävar efter att skapa trygghet och förtroende i sin relation till dig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27. Chefen lyssnar på dina behov, vad gäller arbetssituation och sociala relationer på arbetsplatsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Chefen lägger vikt vid jämställda arbetsvillkor och löner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Chefen lyssnar till dina åsikter och är lättillgänglig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Chefen ger stöd och feedback i det vardagliga arbetet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Chefen kommer tillsammans med medarbetarna fram till hur arbetsuppgifterna ska utföras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Chefen bidrar till konfliktlösning i arbetsgruppen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tack för din medverkan och ditt bidrag till forskningen i vår c-uppsats!

Therese Eknäs och Jennifer Byrén

Socionomstudenter, Högskolan i Jönköping