



Högskolan i Halmstad
Sektionen för hälsa och samhälle
Socialt arbete – ledning och organisering 180 hp

”Inom vård och omsorgssektorn är vi självklara kandidater för ledande positioner”

En studie om kvinnliga ledare i sociala verksamheter.

Examensarbete i socialt arbete
Vårterminen 2012
Författare: Jenny Ewaldh
Sofie Månsson
Handledare: Ingrid Karlsson

Sammanfattning

Inom vård och omsorgssektorn är vi självklara kandidater för ledande positioner.

- En studie om kvinnliga ledare i sociala verksamheter.

Jenny Ewaldh & Sofie Månsson
Högskolan i Halmstad
Vårterminen 2012

Ur ett historiskt perspektiv har forskning om kvinnligt ledarskap fokuserat på att identifiera olika karaktärsdrag och beteende som tillskrivs en ledare. Det har även forskats om olika ledarstilar och vad som är ett bra respektive mindre bra ledarskap. Då vi idag strävar efter högre jämställdhet i vårt samhälle är det ingen hemlighet att kvinnliga ledare är ett kontroversiellt ämne. Vi har undersökt hur detta faktum upplevs i sociala verksamheter utifrån ett genus och makt perspektiv.

Vårt resultat visar att dagens föreställningar om hur kvinnor med ledande positioner inom sociala verksamheter arbetar stämmer väl överens med tidigare forskning. Vi har fått fram intressanta och betydelsefulla faktorer som pekar på att kvinnor generellt ser sin maktposition inom det sociala arbetet som mycket positivt och motiverande. Vårt resultat visar att kvinnor i dessa sociala verksamheter inte ser sig som underkastade vad det gäller det omtalade begreppet *glastaket*. Vi har genomfört sju intervjuer med kvinnor på ledande positioner inom handikapp- och äldreomsorgen. Intervjuerna har vi analyserat och tolkat, vilket har gett oss en djupare förståelse för kvinnor med ledande positioners arbete och dess betydelse för medarbetare och verksamheten.

Nyckelord

Ledarskap, Genus, Makt, Transformellt ledarskap, Social konstruktion, Socialt arbete.

Abstract

*In health and social care sector, we are obvious candidates
for leadership positions.*

- A study of women leaders in social activities.

Jenny Ewaldh & Sofie Månsson
Halmstad University
Spring 2012

From a historical perspective, research about female leadership has been focused on identifying different types of characteristics and behaviors that applies to a leader. Research about different styles or ways of leading has also been carried out as well as what defines good or bad leadership. Since we thrive for a more equal society when it comes to men and women, it's not a secret that female leaders are a controversial subject. We therefore wanted to investigate how this fact is perceived in social activities on the basis of power and gender. Our result shows that the general perception today of how women work in leading positions is in accordance with previous researches done on this subject. We have come across interesting and important factors indicating that women generally see their positions within the social work field as very positive and motivating. The result also showed that women in these social activities don't see themselves as subject to the well-known term "the glass roof". We have carried out 7 interviews with women in leading positions within the sector of social work for elder and disabled. We have then analyzed and interpreted these interviews from a hermeneutic point of view, which has given us a deeper understanding of the female leadership and its significance for the employees and the sector as such.

Key words

Leadership, Gender, Power, Transformal leadership, Social construction, Social work.

Förord

Ämnet vi valt har engagerat oss från början av examensarbetet ända in i mål. Vi har valt att genomföra arbetet gemensamt på alla punkter och har genom det kunnat komplettera varandras texter och idéer för det färdiga examensarbetet.

Härmed vill vi passa på att tacka de kvinnor som har hjälpt oss att genomföra denna kvalitativa studie genom att närvara på intervjuer. Vi vill även ge ett varmt tack till vår handledare Ingrid Karlsson som varit ett stort stöd för oss under hela arbetets gång.

Halmstad 20 april 2012, Jenny & Sofie

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Syfte	1
Frågeställningar	1
Avgränsningar	1
Begreppsförklaring.....	2
Ledarskap	2
Makt	2
Genusperspektiv	2
3. Tidigare forskning	3
4. Teoretiska utgångspunkter	5
Ledarskap	5
Transformellt ledarskap.....	6
Ledarskap & Makt.....	7
Social konstruktion.....	9
Ledarskap & Genusperspektiv	10
Sammanfattning	10
5. Metod	11
Att skapa förståelse	11
Intervju	11
Semistrukturerade intervjuer	12
Samtycke & Etik	12
Tillvägagångssätt.....	12
Validitet & Reliabilitet	13
Metodreflektion	13
6. Resultat & Analys	14
Ledarskap	14
Engagemang & Delaktighet	14
Gruppdynamikens betydelse	15
Motivation	15
Delade kunskaper & Erfarenheter leder till utveckling.....	16
Transformellt ledarskap.....	16
Ledarskap & Makt.....	18

Medvetenhet om makten	18
Maktdefinition inom verksamheten	19
Respekt	19
Strukturell makt & Personlig makt.....	20
Social konstruktion.....	21
Ledarskap & Genusperspektiv	22
En mix av kvinnor och män?.....	22
Att ledaren är en kvinna	22
”Glastaket”	23
Sammanfattning	24
7. Diskussion	24
Intervjupersonernas bakgrund	24
Vem kan bli ledare inom sociala verksamheter?.....	24
Positiv inställning till kvinnodominerade verksamhet	25
Trygghet i att vara kvinna	25
Maktutövandet.....	25
Gemensamma mål	25
”Glastaket” och dess begränsningar	26
Motivation, delaktighet och utveckling.....	26
Är transformellt ledarskap kvinnligt?	26
Social konstruktion, finns det inom dessa verksamheter?.....	26
8. Slutsatser & Framtida forskningsområden	27
Referenslista	28
Bilaga 1: Intervju underlag.....	31
Intervjufrågor	31

1. Inledning

Sociala yrkesområden har sedan lång tid tillbaka varit kvinnodominerade även om det idag finns många män uppe i toppen av verksamheterna. Ledarskap har en stark anknytning till socialt arbete som akademisk disciplin då dessa verksamheter är uppbyggda och beroende av ledare med hög kompetens.

Tidigare studier som gjorts om ledarskap har ofta handlat om ledarens position i verksamheten. Personliga egenskaper ansågs förr som en betydelsefull faktor i sökandet efter den ultimata ledaren (Wahl 1996). Det som eftersöktes och som har studerats inom forskningen var både fysiska och psykiska aspekter av det goda ledarskapet, det man främst utgick från var den genetiskt betingade förutsättningarna för ett väl fungerande ledarskap (Wahl 1996). Denna koppling mellan genetik och ledarskap har man numera övergett.

Vår tanke är att genom denna studie försöka identifiera betydande faktorer för kvinnor med ledande roll inom handikapp- och äldreomsorgen. Vi har i huvudsak undersökt tidigare forskning och analyserat vår empiri utifrån begreppen ledarskap och makt utifrån ett genusperspektiv. Ledarna Sveriges chefsorganisation betonar att ledarskapet måste vara situationsanpassat och att det inte finns ett ledarskap som kan anpassas till alla förhållanden (www.Ledarna.se).

Vårt samhälle är under ständigt förändring vad det gäller olika synsätt och teorier om ledarskap. Här har vi undersökt betydandet av den sociala konstruktionen, då detta är en intressant infallsvinkel för studien. Berger & Luckmann (1971) menar att människan och vår verklighet är två sidor av samma mynt, och anser att det är genom våra mentala processer och våra handlingar som vi skapar sociala interaktioner.

Denna studie är framförallt viktig för att se det kvinnliga ledarskapet och maktens betydelse i det dagliga arbetet, och att som kvinna med ledande position både ska kunna motivera sig själv och sina medarbetare.

2. Syfte

Syftet med studien är att undersöka ledarskap i sociala verksamheter för att förstå mönster och kunna tolka kvinnornas upplevelser och erfarenheter utifrån begreppet makt och genom ett genusperspektiv.

Frågeställningar

- Hur upplever kvinnor sitt ledarskap inom sociala verksamheter med utgångspunkt i handikapp- och äldreomsorgen?
- Hur uppfattas de föreställningarna som idag finns om kvinnligt ledarskap?
- Vilka faktorer utifrån genus och maktperspektiv påverkar den ledande rollen inom sociala verksamheter?
- Vilka faktorer anser kvinnor på ledande positioner vara viktiga för att kunna leda en verksamhet inom socialt arbete på ett framgångsrikt sätt?

Avgränsningar

Vi ville främst studera ledarskap utifrån makt- och genusperspektiv inom dessa verksamheter. Då det är kvinnodominerade verksamheter valde vi att ha kvinnor som informanter, och

därmed har vi medvetet valt bort att involvera det manliga perspektivet. Våra avgränsningar har vi gjort för att vi själva är kvinnor som i framtiden ska ut i liknande verksamheter. Vår avsikt var inte att göra några jämförelser, utan endast skapa oss en djupare förståelse för kvinnor och deras ledarskap i sociala verksamheter.

Begreppsförklaring

Här kommer vi att ge en förklaring och tolkning av de begrepp som vi diskuterar genomgående i vår studie om ledarskap med utgångspunkt i handikapp- och äldreomsorgen utifrån makt och genusperspektiv.

Ledarskap

Vår definition av ledarskap som befattning med beslutsfattande roll innebär att motivera och engagera sina medarbetare för att nå mål och visioner i verksamheten. En ledare är en person som genom kunskap och engagemang leder sina medarbetare och motiverar dem och som ledare krävs auktoritet, det står för en människosyn, ett ifrågasättande av andra människors deltagande i beslutsfattande situationer (Thylefors, 2007, Wahl, 1996, Nilsson, 1998, Drake & Solberg, 1996 & Hirdman, 1998). En tydlig generalisering vi kan se i de källor vi valt är att de anser att en ledare måste kunna förbise de stereotypa föreställningar som finns, här avser författarna främst kvinnligt ledarskap.

Makt

Vi uppfattar makt som något man brukar när man tar beslut utan att vara i behov av någon annan persons direkta samtycke och har rätt att styra över någon, exempelvis relationen mellan en ledare och medarbetare.

Makt finns i relationen mellan människor, den är komplex och går inte att greppa menar Foucault i Nilsson(2008). Nilsson (2008) säger att makt finns överallt och det är genom makten som det går att påverka och förändra situationer och att makt och kunskap förhåller sig till varandra men det är viktigt att inte blanda ihop begreppen.

Makt är hälsosamt och som vi inte skulle klara oss utan, men det har genom åren haft en negativ klang. ”Chefen som den ensamme hjälten” är förknippat med ordet men är långt ifrån hur verkligheten ser ut menar Thylefors (2007). Thylefors (2007) hävdar att det i praktiken handlar makt och om ett samspel som delas på flera händelser. Det positiva med makt är att ett deltagande i ledning ökar stimulansen för en högre motivation i arbetet och för en högre effektivitet

Social konstruktion

För oss var teorin social konstruktion en naturlig infallsvinkel att ta med i vår studie, då vi anser att vi människor tolkar verkligheten utefter erfarenheter.

Social konstruktion/ism är ett samlingsbegrepp och med det menar man alla de teorier och metoder som påvisar att vi människor och vårt samhälle är en social process. Det handlar om att se och tolka hur vi skapar och förstår verkligheten. Forskare som studerat om detta menar att allt vi gör konstrueras genom samspel och interaktion med andra (Fairhurst & Grants 2010).

Genusperspektiv

Vår definition av genus är att det är något som man blir. Vi beskriver genus genom de normer och föreställningar som tillskriver kvinnor och män olikheter. Att utgå ifrån ett genusperspektiv innebär att man tar hänsyn till omständigheterna, så som kultur och kontext (Hirdman, 1998). Hon menar att det är viktigt att skilja på kön och genus, då genus handlar

om det kulturella och när vi pratar om kön menar vi de biologiska egenskaper vi besitter. Vidare i sin diskussion belyser hon genus som de föreställningar som kan vara av betydande i tolkningar, det vill säga tankar, vanor som vi förknippar med manligt och kvinnligt. Oavsett om vi idag är mer jämställda än tidigare så menar hon att det är dessa föreställningar i praktiken som genomsyrar samhällets sätt att se dessa skillnader.

Ledarskap kan ses som komplext ur ett genusperspektiv då det råder delade meningar om huruvida det är sociala konstruktioner eller om det är genetiska faktorer som ger oss människor olika typer av roller. Ett problem kan vara att vi tänker olika om det som anses kvinnligt respektive manligt menar Hirdman (1998), och problematiserar detta genom att ifrågasätta om detta är något vi styrs av genom vårt kön eller om det är skapade normer och föreställningar om denna fördelning. Hirdman (1998) avvisar begreppet ”glastaket” i diskursen om kvinnligt ledarskap ur ett genusperspektiv och menar att vi kvinnor är obegränsade, om vi verkligen vill. Hon menar vidare att genus inte är något vi föds med eller inte heller något vi skapar. Alla har enligt hennes mening samma möjligheter och att det som är mer avgörande är viljan och förmågan.

3. Tidigare forskning

Under 1960- till 1980-talet ansågs det vara viktigt att främst utgå ifrån vilken situation ledaren agerar i och mindre viktigt hur man använde sin kunskap i samspel med medarbetarna. Under denna period sågs medarbetarna som en form av en maskin, som ledaren styrde över och som anpassade sig efter det klimat och premisser som var gällande (Henning, 2000).

Det var först på 1990-talet som kvinnor fick tillträde till ledande positioner. Wahl (1996) menar att det är männen som har haft sina triumfkort ute på marknaden och att det är deras spelregler och villkor som genomsyrar ledarskapet. Förr ansågs den ”*Transaktionella ledarskapsstilen*” som det enda sättet att leda. Wahl (1996) säger att denna innefattar ett ledarskap av män med själviska och kontrollerade prestationer samt att försöka förändra de faktorer som ansågs ineffektiva istället för att utveckla och förbättra de faktorer som fungerar.

Senare forskning visar på en modifierad och innovativ syn på ledarskap. Fokusering ligger mer på gemensam organisationskultur, gemensamma visioner, kommunikation och samspel (Tollgerdt-Andersson, 1993). Andra studier har haft som utgångspunkt att undersöka och studera det faktum att kvinnor ofta besitter lika god och hög kompetens vad det gäller att kunna vara en ledare. Det som framkom i dessa undersökningar var att kvinnor ofta ses som ett komplement till manligt ledarskap. Det visade också att kvinnor har en stark förmåga att effektivisera ett ledarskap genom stor social kompetens samt att tänka utanför ramarna gällande olika nätverksarbete och samverkan (Thylefors 1991).

Max Weber (1949) var en av många forskare som studerat olika typer av ledarskaps och effekterna av dessa. Han menar att människor som tillhör en grupp och saknar en ledare, ofta skapar egna roller och positioner. Det vill säga att människor har ett inbördes inflytande utan att behöva vara medvetna om det. Detta beror på att vi söker struktur och vill ha en ledande hand som kan vara en trygghet och den som ser till att arbetet fungerar.

Weber (1949) beskriver det karismatiska ledarskapet som ett effektivt sätt att leda. Han betonar personlighetens betydelse och att en karismatisk ledare eftersträvar att involvera, motivera och engagera sin omgivning. Det karismatiska ledarskapet kan idag liknas med det transformella ledarskapet menar Bass(1999). Weber (1949) menar att beroende på hur vi är

som individer så utformar vi olika karaktärsdrag på olika sätt, vilket i sin tur påverkar sättet att leda. Det primära i de olika typerna av ledarskap är att se hur medarbetare uppfattar och motiveras av det (Wahl, 1996).

Under de senaste åren har kvinnor på ledande positioner blivit allt vanligare inom sociala verksamheter, vilket visas tydligt i statistiken. År 2009 var 62,4 % kvinnor på ledarpositioner inom sociala verksamheter (www.scb.se, 2012-02-18). Under 7 år (2001-2009) förändrades även den generella siffran på antal kvinnliga ledare från 26 % till 32 % (scb.se, 2012-02-18). Detta kan delvis förklaras med att samhället i stort är i förändring (Wahl, 1996).

Vad som skiljer olika ledarskapsstilar har studerats och utvecklats genom åren, detta för att få en så effektiv och välorganiserad verksamhet som möjligt menar Bass & Bass (2008). De skiljer på manligt och kvinnligt ledarskap och de beskriver kvinnligt ledarskap som ledande inom kommunala verksamheter. Även om samhället idag är mer jämställda i könsdiskursen, så får kvinnor i en ledande position ofta kämpa hårdare för att få tillit och förtroende i en arbetsgrupp än vad män behöver menar Utbult (2004). Varför det är så än idag förklarar han genom att ”vi” är trygga med gamla vanor men säger samtidigt att det skett en enorm skillnad genom åren.

Bass & Bass (2008) framställer dagens ledarskap som komplext, de menar att vi lever i ett byråkratiskt samhälle och detta har lett till att det idag krävs ett annat sätt att bedriva verksamheter än tidigare. En stor skillnad är att det är mer och mer styrt av riktlinjer och rutiner. Idag finns det alternativ för det kommunala valet inom vård och omsorg och det är många privata aktörer som konkurrerar sig in på marknaden. Författarna anser att detta faktum påverkar ledarskapets betydelse.

Utbult (2004) beskriver egenskaper för en ledare som väldigt individuella, han menar att den tidigare forskning som eftersökte generella egenskaper för ett bra ledarskap har på senare år fått mindre betydelse. Detta på grund utav att det finns fler faktorer som påverkar ledarrollen än vad som fanns tidigare, en ledare inom kommunala verksamheter styrs oerhört mycket av omständigheter som ofta i sin tur är politiskt styrt menar han.

Bass & Bass (2008) menar att det finns tydliga mönster av att majoriteten av dessa kvinnor med ledande position använder sig av det transformella ledarskapet. Den ledarskapsstilen och det synsättet innebär att man i praktiken arbetar mot människans behov som fokus, och att alltid utgå ifrån de förutsättningar som finns.

Genom makt och rätt sorts verktyg för ledarskap kan en arbetsplats effektiviseras på många plan menar Menckel (2004). Hon menar att det finns personliga verktyg som attityd, engagemang och bemötande som skall beaktas, då dessa kan ha stor påverkan i en arbetsgrupp och för ledarskapet. Studien som gjorts av Nyberg & Sundin (1997) visar sambandet mellan hur medarbetare uppfattar sina ledare och risken för att utsättas för psykisk och fysisk ohälsa. Denna studie visar även indikationer på att det finns ökad risk för detta i samband med ett långvarigt, dåligt och ineffektivt ledarskap. Forskarna fick även ett resultat genom denna undersökning som visar att svenska män och kvinnor som ser sin ledare som inspirerande, engagerade och positiva trivs bättre på sin arbetsplats och ser sig ha en bättre hälsa. Det man också kunde se i resultatet är att motivationsfaktor för arbetet var betydligt högre hos den personal som var nöjd med sin ledare säger Nyberg & Sundin (1997).

Ur ett genusperspektiv kan man säga att viss förändring har skett i samhället under de senaste 20 åren, dock kan man se att könsskillnaderna fortfarande finns kvar i arbetslivet. Idag finns fler kvinnliga ledare inom sociala verksamheter vilket har visat sig öka och bidra till att

kvinnor är förberedda och motiverade för att ta sig an en ledande position (Drake & Solberg, 1996).

Det krävs goda förutsättningar för att man ska kunna leda och det som framförallt krävs är att ledaren är motiverad. Det finns många faktorer som kan spela in och påverka motivationen både positivt och negativt.

Så här sammanfattar vi faktorerna som Drake & Solberg (1996) tar upp:

- Organisationskultur
- Ledning
- Andras förväntningar
- Andras förhållningssätt
- Normer
- Uppmuntran
- Beröm

Förhållningssätt och förväntningar är två viktiga faktorer då man studerar kvinnligt ledarskap (Drake & Solberg, 1996). Organisationskulturen är en betydande faktor då den är viktigt för att kvinnor ska känna sig välkomna med sitt ledarskap och känna att ledarskapet uppskattas av både kvinnor och män. Organisationskulturen bestämmer hur förhållningssättet ska vara gentemot kvinnligt ledarskap och hur förväntningarna styrs av att det är en kvinnlig ledare. Drake & Solberg (1996) menar att kvinnodominansen är stor av i det yrken som de benämner som ”trösta- och bära”-yrken inom hälso- och sjukvård.

4. Teoretiska utgångspunkter

För att förstå och analysera vårt empiriska material har vi valt att utgå ifrån teorier som inriktas mot ledarskap, makt, och social konstruktion utifrån genusperspektiv. Teorier, begrepp och perspektivet kan tydligt förknippas med studiens syfte. De är utgångspunkter för analysen av vårt empiriska material. Genusperspektiv har vi med för att kunna tolka empirin utifrån ledarskapsteorier då vi endast valt kvinnor som informanter.

Ledarskap

För en tydlig analys krävs det att vi har en god inblick av vad ledarskap är och innebär. För att styrka vår analys valde vi teorier om ledarskap och genom det kunna koppla det till vårt resultat. 1989 gjorde Frances Westley och Henry Mintzberg en omfattande studie om ledarskap, *Visionary Leadership and Strategic Management*. Den visar olika strategier och deras betydelse för ett framgångsrikt ledarskap. De hävdar att ett ledarskap bygger på en social och dynamisk timing och psykologiska färdigheter. Studien fokuserar på en ledande roll styrs av personliga egenskaper i relation till sin omgivning, samt hur en ledare lyckas engagera och utveckla en verksamhet genom välorganiserade strategier och förhållningssätt.

Det finns många studier med fokus på en ledares relation till sina medarbetare, exempelvis av forskarna Donna Stringer och Stephen Guy. De illustrerar detta fenomen i sin artikel *Using a values-based performance feedback to motivate employees* från 1998. Denna kvalitativa studie visar hur man ökar medarbetares motivation och hur man med rätt verktyg kan påverka deras beteenden.

Nilsson (1998) menar att en ledares huvudsakliga uppgift är att planera, organisera och leda verksamheten, men det är också viktigt att förstå hur ledarrollen påverkar verksamheten. Han belyser vikten av att man som ledare ska ha en förmåga att ligga steget före, skapa positiva relationer och vara lösningsfokuserad. Dessa egenskaper menar han är av betydande för verksamhetens motivation.

Inom sociala verksamheter är värdegrunden en stor del i arbetet och detta ska genomsyra all ledarskap i den verksamma organisationen. Den gemensamma visionen innebär att man skapar förutsättningar för utveckling, har en god organisationsförmåga av grupper, ser ur helhetsperspektiv och att man är mentalt engagerad i alla sina arbetsuppgifter menar Utbult (2004). Visioner beskriver han som ledstjärnor, och menar att det inte bara handlar om ett ”direkt ledarskap”, det vill säga det som sker genom personliga möten. Viktigt är att se betydelsen av det indirekta ledarskapet som handlar om att systematiskt kunna förändra olika förutsättningar eller arbetsuppgifter (Utbult, 2004).

Transformellt ledarskap

Teorin om transformellt ledarskap ansåg vi skulle passa bra in på vår studie, då vi menar att de fyra komponenterna kan användas för att analysera vårt material om kvinnor, genus och makt. Sammanfattningsvis utgår transformellt ledarskap ifrån fyra komponenter:

- Idealt inflytande
- Inspiration
- Intellectuell stimulans
- Individuell utveckling

I Thyers (2003) diskussion om olika ledarskapsstilar så belyser han det transformella ledarskapet som en attraktiv metod. Hans studier kring denna form av ledarskap har visat att ledare som använder sig av denna typ kan motivera sin personal till hög fokusering, kreativitet och en god samarbetsförmåga. Han menar vidare att det är ett *empowerment*¹ inspirerat tankesätt som gör att medarbetarna känner en stor betydelse av sitt arbete. Genom att känna delaktighet och att vara involverade presterar man bättre. (Thyer, 2003). Nilsson (2008) redogör sin definition av betydelsen av denna typ av ledarskapsstil, han menar att den är välfungerande och bra anpassad inom denna sektor och att tyngden ligger i att motivera sina medarbetare mot gemensamma mål och visioner för verksamhetens bästa.

En verksamhet inom socialt arbete som använder sig av transformellt ledarskap är ofta dynamisk och organisk. Den styrs av ledare som är balanserade och har god självinsikt. Det innebär även att du som ledare är du öppen för förändringar, detta är en av de faktorer som gör det transformella ledarskapet effektivt då detta är verksamheter som ofta står för förändringar och kräver att man arbetar i team och att ha en god samarbetsförmåga (Kirkbride, 2006).

Sammanfattningsvis ger Bass (1999) & Kirkbride (2006) nedanstående beskrivning av dessa fyra komponenter:

Idealt inflytande – Som ledare har du ett personligt ansvar att vara en god förebild för hur saker och ting skall följas och upprätthållas. Det krävs en tydlighet i beslutsamhet och den auktoritet som ledaren utåt visar. En transformell ledare är en respekterad ledare och en

¹ Meeuwisse, Sunesson & Swärd (2007) skriver mer om empowerment.

person som medarbetarna vill identifiera sig med. Viktigt i detta sammanhang är även att ledaren inte förbiser sina medarbetares behov.

Inspiration - Genom att inspirera kan man lättare motivera, ledarstilen skall präglas av entusiasm och positiv inställning som i sin tur har stor effekt på medarbetare och deras prestation. Stor vikt bör läggas på att få sina medarbetarna delaktiga i organisationen och att deras insatser är av stor betydelse för organisationen. Detta skapar självförtroende, och med gemensamma mål och visioner blir detta ett led i att motivera och att öka arbetsmoralen

Intellektuell stimulans – Denna utgångspunkt har visat sig ha stor inverkan för att kunna utveckla och verka mer innovativt för arbetet. Författaren menar att en kreativ personal har goda förutsättningar för hög prestation och att det här handlar om att förstå vikten i det man vill åstadkomma.

Individuell utveckling – Alla individer mår bra av att få utvecklas, detta genom att alltid känna stöd och förtroende som är det fundamentala i transformellt ledarskap. Genom att du som ledare använder din förmåga för att se de olika individernas färdigheter skall du också kunna se deras möjligheter. Det kräver en personlig relation med alla medarbetare och att en god kommunikation finns i grunden.

Ledarskap & Makt

Maktteorier har vi med i studien för att vi anser att makt och ledarskap hänger samman. Att använda oss av maktteorier var en självklarhet när vi valde att studera ledarskap. Om man utövar ledarskap använder man makt (Bruzelius & Skärvad, 2004). Makt handlar om att ha en förmåga att kunna bestämma och besluta över andra människor, men det handlar även om att vilja och att våga ta sig an de uppgifter som ett ledarskap innebär. Att våga kräver moraliskt mod. Det innebär att man genom självreflektion ser sina egna styrkor men även sina egna svagheter. Berggren (2003) säger att självinsikt är för många en självklarhet men långt ifrån alla har funnit detta hos sig själva. Organisationen man arbetar i är instrumentet som kan användas för att utöva makt, och alla är en del av instrumentet.

Berg (2000) definierar makt som något som utövas och är den härskande klassens verkan av dess strategiska positioner. Hon menar att makt är något som omger oss människor men som också sprids genom människor. Ett ledarskap förutsätter makt, att ha makt, ta makt, få makt. En viktig aspekt är ledarens egna förhållningssätt och definition till makt, det finns två huvudformer av begreppet – strukturell och personlig makt.

Grunden för strukturell makt är en bestämd och ledande roll i förhållande till andra människor. Styrkan i den strukturella makten bestäms utifrån, men varierar i förhållande till hur rollen markeras. Makten ges och fås mot ett ansvar utifrån organisationens krav och förväntningar och tidigare var den strukturella makten betydligt starkare än vad den är idag.

Weber (1949) menar att personer med makt har olika typer av auktoritet och vissa av dem grundas på känslomässiga band och materiella intressen. Han menar att auktoritet inte behöver tillföras en person ut efter vad individer presterar, utan att det likaväl kan vara grundade i etablerade föreställningar av karaktärsdrag. Han hävdar att all form av auktoritet dock måste bygga på legitimitet, lojalitet och karisma.

Sannolikheten för att få igenom sin egen vilja i en social relation trots motstånd, oavsett var på denna sannolikhet beror.

(Weber, 1949)

Personlig makt innebär att man som ledare använder sig av egna verktyg, det vill säga sin personlighet, sin kunskap och hur man integrerar detta utifrån sin självinsikt. Basen är personen själv och personlig makt får en ledare som andra människor har förtroende för, men kan också innebära att andra känner sig rädda och obekväma (ibid).

Makten stödjer sig på människor som bekräftar den genom att ta spjörn mot de grepp den har om dem.

(Foucault citerad i Beronius, 1986:21).

För att kunna möta dagens och morgondagens utmaningar så måste man som ledare ha strategier som är väl utformade. Detta för att kunna hantera de förändligheter som råder löpande i sociala verksamheter. Flexibilitet innebär att snabbt kunna ställa om och att hantera nya eller oväntade situationer, har man inte den förmågan i sig själv eller tillsammans i sin verksamhet så ökar risken för ett otryggt ledarskap. Det i sin tur kan leda till att arbetet blir ineffektivt (Ljusenius & Rydqvist, 1999). De föreställningar som finns om ledarskap och makt är hämtade ur olika folkrörelser menar forskarna Wikström & Åkerblom (1999). De hävdar i sin studie att de varit ett sökande utan någon större effekt då man velat hitta en gemensam och homogen värdegrund som en utgångspunkt för ledarskap. Istället menar forskarna att det är mångfalden av metaforer av ledarskap som sticker ut och att det är tydliga indikationer på att demokratiskt ledarskap är det dominerande.

Inom socialt arbete genomsyras nästan all form av makt och ledarskap av HRM (Human Resources Management) menar Utbult (2004). Sammanfattningsvis beskrivs denna ideologi med fokus på ett resultatinriktat arbete genom:

- Konstruktivt ledarskap
- Kompetensutveckling
- Motivation
- Sunda arbetsvillkor
- Stödjande arbetsmiljö
- Informella styrmedel såsom företagskultur

Utbult, (2004).

Genom användning av dessa nyckelbegrepp som utgångspunkt, anses det leda till trygga, effektiva ledare med auktoritet inom verksamheter inom socialt arbete (Utbult, 2004). Han beskriver dessa betydande begrepp och menar att det konstruktiva ledarskapet sammanfattningsvis illustreras så här:

KOMPETENS + MOTIVATION + VÄLBEFINNANDE = EFFEKT

Utbult (2004).

Varje verksamhet har någon form av policyskrivelser och uttalanden som beskriver företagets behov av kompetens. Det innebär i praktiken att man ser till faktorer som är betydelsefulla för varje individuell prestation. Genom rätt motivation har man vunnit mycket tid och pengar menar författaren. Utbult (2004) belyser även det faktum att motivation kommer inifrån och speglar det vi har med oss från tidigare erfarenheter. Därför kan begreppet motivation vara ganska komplext då vi alla har olika upplevelser av erfarenheter. Han menar att motivation är en del av belöningsystemet i vår hjärna och att det därför ofta skiljer sig från individ till individ (Utbult, 2004).

Sunda arbetsvillkor handlar om att du som ledare skall kunna förutse situationer och vara verksam för välmående arbetsätt. Det är individuellt och därför ytterst viktigt att se enskilda behov hos medarbetarna. Genom en stödjande arbetsmiljö så får man trygga medarbetare och det i sin tur genererar till engagerade arbetsgrupper. Med informella styrmedel menar Utbult (2004) att det ofta finns frågor hos medarbetarna som kanske inte alltid lyfts men, som ändå påverkar deras arbete och samarbete. Har du som ledare insikt i detta så kan det minimera risken för sviktande motivation och lojalitet.

Social konstruktion

Social konstruktivistiska teorin finns med i studien för att ge en inblick om hur vi formas och utvecklas genom interaktion med andra, och för att kunna analysera om hur informanterna ser på sin ledande position idag utifrån denna teori.

Fairhurst & Grants (2010) har gjort en omfattande studie om ledarskap utifrån ett social konstruktivistiska perspektiv. Deras studie beskriver hur man uppfattar det intersubjektiva meningsskapandet ur ett vetenskapsteoretiskt perspektiv. Strukturer är föränderliga och detta sker genom interaktioner mellan människan och nya verkligheter (Fairhurst & Grants 2010). Ett exempel på konstruktion är att vi fortfarande inte är överens om vad socialt arbete innebär, det finns många olika argument för vad socialt arbete är och inte är (Payne, 2008).

Citatet nedan talar för att det finns olika tankar och illustrationer om vad som egentligen är vad. Vad är egentligen socialt arbete? Det finns olika uppfattningar och Fairhurst & Grants (2010) säger:

There can be multiple realities that compete for truth and legitimacy. Material or otherwise, these realities are constructed through social processes in which meanings are negotiated, consensus formed, and contestation is possible.

(Fairhurst & Grant 2010, sid.174)

Den sociala konstruktionen härstammar från Berger & Luckmann (1971) som menar att den sociala verkligheten består av social kunskap som styr människans handlingar och att uppfattningarna är desamma till skillnad från den naturliga verkligheten. Det är genom bilderna av den gemensamma verkligheten som vi organiserar och gör kunskapen objektiv. Enligt dem råder sammanfattningsvis följande ”krav” på kunskap och som representerar en socialt konstruerad verklighet:

- Den ska kunna överföras till andra genom interaktion
- Vara föränderlig
- Bevara sin relevans när den integreras med andra
- Kunna kombineras med nya konstruktioner

Det är de sociala handlingsmönstren som gör att vi kan dela med andra utifrån våra uppfattningar om hur saker och ting ska vara (Payne, 2008). Är det så idag att män är tänkta på de ledande positionerna och att kvinnorna ska värna om hemmet, eller har det förändrats?

Vårt sociala beteende är också en del av den sociala konstruktionen (Payne, 2008). Payne (2008) menar att det är den sociala förståelsen som i detta fall är objektiv då kunskapen delas av så pass många människor som förståelsen skapas. Hur samhället ser ut idag är en följd av människors uppfattningar och sociala förståelse, och det är efter detta som individerna i

samhället skapar delaktighet i de sociala strukturerna (Payne, 2008). Hacking (2004) menar att kritiken mot social konstruktivismen är att den leder till relativism.

Ledarskap & Genusperspektiv

Ett genusperspektiv ser vi som viktigt att ha med då vi studerar kvinnor med ledande positioner.

Hirdman (1998) beskriver begreppet genus som en dynamisk struktur där processer, fenomen och föreställningar interagerar. Med detta menar hon att det leder till mönstereffekter och regelbundenheter. Genus innefattar både det biologiska könet och det sociala aspekterna av kön menar Wahl, Holgersson, Höök & Linghag (2001). De hävdar att det finns en tydlig könsmärkning inom organisationer och ledarskap. Identiteter för ledare skapas i enlighet med människor och sociala konstruktioner. Detta faktum menar de ger konsekvenser i diskursen om ledarskap ur ett genusperspektiv. De belyser ett exempel om typiskt identitetsskapande, där de menar att människor utifrån föreställningar och förväntningar skapar mallar som leder till de stereotypa mönster som finns i maktkonstruktioner.

Än idag är det männen som dominerar i ledande positioner förutom i sociala verksamheter menar Wahl (1996), och säger att anledningen till att det är fler män i ledarpositioner kan vara för att ledarskap från början kopplades ihop med manlighet.

Bjerrum & Rudberg (1989) menar att genusperspektivet har formats utifrån erfarenheter och fördomar. De säger att vår yrkesroll påverkas av den organisation vi arbetar i, då det är inom organisationen som det bestäms om kvinnor eller män är lämpliga för ledarpositionen.

För att lyckas med sina mål krävs ett stort och mål fokuserat arbete. En kvinna med ledande position behöver auktoritet för att få med sig sin arbetsgrupp menar Utbult (2004). Han anser inte att en människas egenskaper är det som gör henne till en ledare och menar att den auktoriteten krävs stor kompetens och en stor social förmåga för att bli en bra ledare. Vidare menar författaren att kvinnliga ledare är bra på att fatta snabba beslut och ofta har ett betydande lösningsfokuserat förhållningssätt i sitt dagliga arbete. Forskning visar också att kvinnors ledarskapsstil inom socialt arbete genomsyras av det transformella ledarskapet och att det styrs av det biologiska då kvinnan i alla generationer har stått för god omvårdnad. (Berg, 2000). Denna karakteristiska ledarstil skall göra så att medarbetare och kollegor blir inspirerade att arbeta lösningsfokuserat. Detta synsätt är att inte bara till för att arbeta med problemlösning utan det bygger vidare på att även ifrågasätta eventuella problem (Bass 1999). Han menar att det transformella ledarskapet är ett sätt att höja motivationen hos sina medarbetare och genom det kunna få en väl fungerande verksamhet.

Karriär är ofta förknippat med män och det är ett kontroversiellt ämne i samhället då kvinnor ofta får kämpa betydligt mer för att nå upp till toppen. *Glastaket* myntades i slutet på 1970-talet för att ge en beskrivning på detta icke synliga men det absolut uppenbara hinder som många kvinnor kan mötas av i karriären. I praktiken innebär glastaket att kvinnor som har högre kompetens än män ändå inte lyckas på grund av kön. Berg (2000) menar att kvinnor ofta beskrivs som passiva offer i ett patriarkalt och kapitalistiskt system.

Sammanfattning

Studiens teoretiska utgångspunkter har valts bland teorier och begrepp som skapar en helhet. Uppfattningen om vad som är socialt arbete, ledarskap och social konstruktion kan ses som komplext. Definitionerna av begreppen är många. Ledarskapsteorierna kan dock enkelt kopplas ihop med social konstruktion då ledaren måste interagera med andra för att kunna

vara en ledare. Vårt beteende är en del av den social konstruktivistiska teorin. När man studerar ledarskap studerar man ofta utifrån ledarens beteende och dess interaktioner. Det är den sociala verkligheten som består av kunskap och styr människors olika handlingar. Ledarskap handlar om att skapa förståelse hos sina medarbetare och genom delaktighet och inflytande skapas engagemang. Wahl (1996) menar att det fortfarande är män som dominerar på ledande positioner förutom inom sociala verksamheter, där majoriteten av ledarna utgörs av kvinnor. För att analysera detta förhållande inkluderas ett genusperspektiv i studien.

5. Metod

Att skapa förståelse

Vi har genomfört en kvalitativ studie då vi ville skapa en förståelse för människors sätt vid agerande och kunna resonera kring detta vilket Holme och Solvang (1997) menar att kvalitativa studier ger möjlighet till. Enligt Fejes och Thornberg (2009) utmärks en kvalitativ studie då man försöker förstå sitt material genom att analysera och detta har vi valt att göra då vi kopplar ihop vårt empiriska material med vad tidigare forskning säger. Kvale (1997) menar att det är forskaren i intervjusituationen som bestämmer samtalsämne och genom det uppnår sitt syfte. Den kvalitativa intervjun kan betraktas som ett samtal om de mänskliga livsvärdena menar Kvale (1997) och citerar det så här:

Allt vad jag vet om världen, även det jag vet genom vetenskapen, vet jag det utifrån min egen synvinkel och utifrån en upplevelse av världen.
(Kvale, 1997 s.52)

Trost (2010) menar att då vi som forskare som skall studera olika fenomen alltid måste ta hänsyn till den ständiga förändring som sker i vårt samhälle både vad det gäller kulturella och sociala kontexter. Detta påverkar vår förståelse och även hur vi väljer att tolka vår information utifrån olika perspektiv.

Denna metod använde vi för att vi ska nå djupare förståelse för hur människor som arbetar i denna miljö tolkar och förstår sin sociala verklighet. Holme & Solvang (1997) menar att denna metod typ kan kännetecknas av för att skapa förståelse. Vi har genomfört en kvalitativ studie då vi ansåg den som mest lämplig då vi ville få en djupare förståelse för att nå vårt syfte. Patel & Davidson (2003) säger att det är genom sina tolkningar som forskaren i sin tur kan påvisa eventuella bakomliggande faktorer som blir tydliga och värdefulla för studien.

Intervju

Vi har genomfört sju intervjuer vilket ger oss en stor möjlighet att uppnå vårt syfte som är att skapa en förståelse av ledarskapet utifrån makt- och genusperspektiv. Vi har valt att utföra intervjuerna med ledare inom sociala verksamheter för att studera och för att få en större förståelse för begreppen ledarskap, makt och genus.

Intervjuerna är utförda både enskilt och i grupp, och en genomfördes via telefon. Anledningen till att vi har olika typer av tillvägagångssätt beror på att vi anpassat oss till det som passade intervjupersonen bäst. Telefonintervjun var planerad som en personlig intervju men intervjupersonen kände att tiden inte räckte till och då ändrade vi det till en telefonintervju. Ur intervjuerna skulle vi få den informationen vi behövde för att för att få in tillräckligt med material för vår studie. Gruppintervju valde vi att genomföra då vi skulle till samma arbetsplats där det fanns två ledare tillgängliga. Denna intervju gav oss mycket information

genom diskussionen som blev. Att utföra olika typer av intervjuer har gett oss mycket kunskap om hur intervjuer kan gå till och framförallt mycket material som vi har använt till vår studie.

Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerad intervjumetod är en intervju typ där vi i förväg hade utarbetat frågor för ett intervju underlag. (se bilaga 1) Frågorna var flexibla för att vi själva under intervjuens gång skulle ha möjlighet att förändra ordningen mellan frågorna beroende på hur diskussionen fortlöpte. Genom denna typ av intervju hade vi tydliga och klara kategorier, vilket underlättade vårt arbete när vi senare analyserade materialet. Dels för att det gav utrymme för följdfrågor under våra diskussioner men även för att inte komma för långt ifrån den aktuella frågeställningen. Det personliga mötet med intervjupersonerna var viktig för att få ut känslor, tankar och åsikter kring vårt undersökningsområde (Denscombe, 2009). Det finns fördelar med att ha personliga intervjuer:

- Vet att det är rätt person
- Kan känna av och se andra uttryck
- Känslor kommer fram

Det är enklare att skapa en djupare förståelse för hur den intervjuande personen menar vid ett personligt möte (Denscombe, 2009). Genom våra semistrukturerade intervjuer ville vi att intervjupersonerna skulle känna sig fria att kunna utveckla sina tankar och uppfattningar kring ämnet.

Samtycke & Etik

Vid intervju bokningen informerade vi om vad intervjun skulle handla om, och då fick den tillfrågade personen ge ett samtycke till att delta. Vid en intervjumetod ska vi ta hänsyn till forskningsetiken som finns för samhällsforskare. Eftersom vi valde att hålla intervjuer var vi tvungna att ta hänsyn och respektera intervjupersonernas rättigheter och att intervjupersonerna inte kan ta skada av att delta i vår studie (Denscombe, 2009). Det material som intervjuerna gett vår studie har inte ändrats, eller på något annat sätt fått studien till en annan utgång. Det handlar om att hantera materialet respektfullt. Sist men inte minst är det viktigt att vi får ett samtycke av intervjupersonerna då det aldrig finns ett tvång att ställa upp som intervjuperson då det är frivilligt (Denscombe, 2009).

Tillvägagångssätt

Det första vi tog ställning till efter att vi beslutat oss om ämne och vilket undersökningsområde vi vill studera var att sätta upp urvalskriterier för tänkta intervjupersoner. Vi valde dessa urvalskriterier:

- Kvinnor
- Ledande position
- Sociala arbeten
- Frivilliga

Våra urvalskriterier är utformade för att kunna maila ut information till berörda verksamheter. Framst för att upplysa om vårt examensarbete och för att de som var intresserade av att ställa upp på en intervju skulle kunna höra av sig till oss. Vi valde att hålla intervjuer med de som anmälde sig frivilliga och utöver de frivilliga tillfrågade vi våra tidigare ledare inom sociala verksamheter. Intervjupersonerna kommer från olika kommuner och från både handikappomsorgen och äldreomsorgen.

Vi har transkriberat intervjuerna utifrån de kategorier vi har löpande i studien för att få ut mesta möjliga resultat. Vi har även presenterat utifrån dessa kategorier i resultat och analysdel. Den sista delen i vår studie är en diskussion kring vårt material utifrån våra egna tankar kopplat till det som skrivits tidigare i studien. Till sist drog vi slutsatser utifrån vår studie och fann intressanta framtida forskningsområden.

Validitet & Reliabilitet

Vid undersökningar ska forskaren utgå ifrån att minimera problem gällande studiens giltighet och tillförlitlighet. Validitet och reliabilitet är viktigt då det handlar om att man som forskare genomför sin studie med ett kritiskt förhållningssätt. Genom ett kritiskt förhållningssätt avgörs det om studiens slutsatser är relevanta och tillförlitliga (Patel & Davidson, 1994).

Inom forskning är det viktigt med tillförlitlighet i det som undersöks och att det är rätt faktorer som undersöks. En komplex infallsvinkel är dock att när man har valt att studera människor, är att det rör sig om tidigare kunskap och erfarenheter som ofta inte blir helt objektiva i sin tolkning. Validitet är det mått som avgör om forskaren mäter rätt saker (Patel & Davidsson, 1994). Genom att vi valde att använda oss av intervjuer, kunde vi under diskussionen som blev försäkra oss om att vi fick den relevans på våra frågeställningar som vi behövde för att materialet skulle bli tillförlitligt. För att få en korrekt studie som forskare krävs det att den insamlade data är relevant och verklig menar Denscombe (2000). I kvalitativa undersökningar har man mycket större närhet till det som studeras.

Reliabilitet innebär att man prövar tillförlitlighet av undersökningen man gjort (Denscombe 2000). För att lyckas med det så utgick vi därför alltid ifrån samma intervjuunderlag. Enligt Denscombe (2009) & Patel & Davidsson (1994) så innebär det att likvärdiga undersökningar skulle kunna göras om igen om forskaren använder sig av ett och samma mätinstrument.

Metodreflektion

Vi har genomfört intervjuer då vi genom denna metod kan skapa oss en förståelse för ledarskapet, kvinnliga ledare och makten som finns i arbetet. Vi ansåg oss inte kunna få svar på vår frågeställning av enkätmetod. Enkätmetoden är bra då man når fler personer och kan skapa en geografisk bredd i studien. I vår studie är vi inte ute efter att generalisera och därför valde vi bort enkätstudie. Intervjumetoden vi valt är bra på det sättet att vi kan ställa följdfrågor och vi kan tolka och observera intervjupersonen och utifrån det skapa oss en djupare förståelse. Vid en intervjustudie handlar det om att tolka empiri och det innebär att det är viktigt att ha en förförståelse och att ha ett kritiskt förhållningssätt för att kunna nå ett resultat som är trovärdigt (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vi tycker oss kunna ha ett kritiskt förhållningssätt då vi är medvetna om att vi genom att våra tolkningar och vår analys inte kan utesluta subjektiva bedömningar, det vore felaktigt att utge oss för att vara helt objektiva i denna studie då vi har så väl formella och informella kunskaper och erfarenheter.

Syftet var att skapa en förståelse för kvinnor med ledande position och deras arbete för att kunna analysera och diskutera utifrån makt och genus-begreppen. Vi anser att utifrån den empirin vi fått ut av informanterna har vi skapat oss en förståelse av ledarskapet inom sociala verksamheter, makten som finns inom arbetet och skaffat oss en inblick av hur det är att vara kvinnlig ledare. Vi anser att genom vårt tillvägagångssätt har vi fått en trovärdig studie kring vårt syfte och vår frågeställning.

6. Resultat & Analys

Grunden utgår ifrån våra tolkningar av vårt resultat, vår förståelse och våra uppfattningar från de genomförda intervjuerna. I resultatet kommer vi att redovisa citat ifrån samtliga informanter. Detta ger en tydligare bild av hur informanterna resonerade samt att vi tycker att det är viktigt att ta med något citat från alla informanterna. Rubrikerna utgår ifrån de kategorier som vi genomgående använt i vår studie och därtill har vi lagt till underrubriker som speglar vad stycket handlar om.

Ledarskap

Vid intervjutillfällena fick vi en tydlig inblick i de kvinnliga ledarnas arbete. Ledarskapet handlar mycket om personen och personligheten.

Ledarskap kan handla om olika arbetsuppgifter men framförallt handlar det om att föra organisationen framåt och att föra organisationen framåt genom direktiv. Ofta kan man som ledare inte styra och ställa så som man själv vill, då det i många fall finns det en värdegrund eller mål att uppnå. Inom sociala verksamheter är att det styrt av riktlinjer och rutiner menar Bass & Bass (2009). Informant 5 sa:

Ett ledarskap består av många olika arbetsuppgifter som man ska utföra utifrån vår värdegrund och utifrån direktiven som kommer från ledare på högre positioner.

I vårt resultat framkom det att ledarskap handlar mycket om andras förväntningar och även de normer som finns inom verksamheterna. Detta menar både våra informanter och Drake & Solberg (1996). För att kunna bedriva ett ledarskap krävs respekt från både ledarens sida men också medarbetarnas sida. Informant 4 sa:

Jag som ledare har höga förväntningar, både på mig själv och på hur man arbetar och agerar inom verksamheten.

Engagemang & Delaktighet

I frågan om hur informanterna såg sig som ledare så svarade alla på liknande sätt. Att de var de som skulle motivera och engagera sina medarbetare genom att vara ledare och inte någon som styr och ställer. Det var viktigt för våra informanter att alla kände delaktighet inom verksamheten då de såg att detta skapade engagemang. Delaktighet var ett begrepp som uppkom under alla intervjuerna och det verkade som att detta var en ledstjärna i ledarskapet. Informanterna menade att det inte alltid var enkelt att skapa engagemang i dessa tuffa tider som det är nu, att minska på bemanning för att man får riktlinjer om besparingar från högre positioner gjorde att mycket av medarbetarnas engagemang sjönk då de endast såg problem även om det var så att de klarade av arbetsuppgifterna trots minskad bemanning.

Det är svårt i dessa tider som är, med besparingar och så, att öka nivån av engagemang, men man får hitta sina knep som ledare (Informant 5).

Informanterna menar att man måste se på sina medarbetare som individer och inte som maskiner. Man måste försöka förstå och framförallt lyssna på dem i svåra perioder och förklara. Det allra viktigaste är att man tar sig tiden att lyssna och prata, då går det att återfinna engagemanget och medarbetarna kan känna sig behövda i verksamheten.

Jag personifierar mig som en ledare men inte någon som bossar, det är även det jag vill ska genomsyra mitt ledarskap (Informant 7).

Genom att ha en god attityd till sitt ledarskap kan man skapa goda förutsättningar för att sina medarbetare ska känna delaktighet. Det är inte ledaren som ska ta alla beslut, utan det är ledaren som ska se till att besluten fattas och genomförs med hjälp av medarbetarna. Det är som informanterna menar viktigt att se sig som en ledare och inte som en bestämmande faktor i verksamheten.

Gruppdynamikens betydelse

Återkommande i vårt resultat är betydelsen och vikten av att fånga upp och se sina medarbetare. Detta beskriver även Bass (1999), han menar att förmågan att se sina medarbetares mognadsnivå är ytterst viktig och säger att en arbetsgrupp sällan ser likadan ut som en annan arbetsgrupp. Han menar vidare, att som ledare har man mycket att vinna genom att se till att medarbetarna utvecklas. Våra informanter beskriver även vikten i att ta hänsyn till gruppens dynamik, samspel och kommunikation. Bass(1999) säger att det är en stor del av hela ledarskapet och belyser vikten av rättvisa i arbetsgrupper. Han menar att man som ledare skall vara tydlig och att genom konsekventa handlingar får en stabil arbetsplats. En informant sa att:

Har du sagt och bestämt dig för en sak, då är det så det blir oavsett motstånd och kritik (Informant 3).

Utifrån vårt resultat och tidigare nämnda teorier så har vi kunnat se mönster av faktorer som anses vara generellt viktiga för ledarskapets utveckling. Sammanfattningsvis är dessa:

- Ta vara på möjligheter genom relevanta kunskaper
- Vårda relationer med medarbetare
- Motivera och engagera sig själv och sina medarbetare
- Vara konsekvent och våga stå på sig
- Vara delaktig och visa att du finns
- Reflektera och utvärdera dina prestationer med jämna mellanrum

Motivation

Enligt våra informanter är motivation den allra viktigaste komponenten för att ledarskapet ska fungera. Det kan vara att motivera medarbetare, andra enhetschefer eller verksamhetschefer inom verksamheten. Genom att arbeta för att skapa motivation så skapar man även bättre organisation där alla ser sitt arbete som givande, utvecklande och framförallt roligt. Att ha roligt på arbetsplatsen menar informanterna är viktigt. Deras ömsesidiga definition på motivation är väldigt positivt laddat och att det är viktigt att försöka skapa en motiverande känsla inom verksamheter. En av informanter menar att det är viktigt att involvera medarbetarna i sitt ledarskap för att kunna motivera. Dagens ledarskap inom dessa verksamheter handlar mer om delaktighet, motivation och engagemang än att styra och ställa. De såg ledarskapet som ett redskap som skulle användas sparsamt om det inte behövdes. Ledarskapet handlar om att skapa trygghet i en grupp med olika individer för att sedan nå målet och arbeta utifrån den värdegrund som finns inom verksamheten.

Dagens ledarskap handlar mer om att motivera och involvera alla medarbetare (Informant 4).

Av de intervjuerna vi utfört är alla överrens om ett ledarskap överhuvudtaget ska fungera krävs motivation. Ledarskapet handlar om motivation och vidmakthålla motivationen hos sina medarbetare. En informant säger i intervjun att det är viktigt att vara en förebild då medarbetarna ska sträva efter samma mål och ha samma ambitioner som ledaren i verksamheten. En av informanterna säger att motivations biten är en del i att vilja och att kunna leda, då det måste finnas ett personligt och genuint intresse för att lyckas med det. Att medarbetarna ser ledaren som en förebild kan aldrig bli negativt då det ökar motivationsnivån menar en av informanterna. Av de medarbetarsamtal som våra informanter beskrivit så är motivation ett av de återkommande begrepp som visar ha stor betydelse.

Som ledare är det en av dina huvuduppgifter att motivera din personal och dina kollegor. Det handlar om att ge av dig själv för att vara en god förebild vilket jag tror är en bra motivationsfaktor (Informant 6).

Hur man skapar motivation hos medarbetare är väldigt individuellt så informanterna menar att det är viktigt att hitta motivationen både individuellt och i arbetsgruppen.

Delade kunskaper & Erfarenheter leder till utveckling

Ledarskap ska inte vara något som man funderar kring varje dag, speciellt inte som medarbetare. En av våra informanter menar att hon vill att hennes medarbetare ska se henne som en kunskapskälla för att nå uppsatta mål och riktlinjer som finns inom verksamheten. Återkommande faktum för alla informanterna angående ledarskap, var att kunskapen som alla besitter är den viktigaste. Det är deras verktyg som skall användas för att utveckla sig själva och verksamheten. Det är viktigt att verksamheten har tankesättet att delad kunskap är positivt och att man arbetar för att all kunskap är viktig som ledare. Det är viktigt att medarbetarna inte tävlar sinsemellan utan kan se utbytet som positivt.

Kunskap är makt och det krävs en bred kompetens inom yrket, då konstruktivt tänkande är en del av att kunna tillgodose sig mycket av alla sina erfarenheter och sin kunskap (Informant 6).

Att kunna förändra genom din egen kunskap och erfarenheter tillsammans med andras kunskaper och erfarenheter (Informant 2).

Informanterna som svarat på dessa frågor kring ledarskap ser detta som något egentligen inte behöver uttalas ledarskap utan kan även kallas motivationsansvarig person, involveringsansvarig person, utvecklingsansvarig person eller liknande. Tanken kring begreppet ledarskap var väldigt likt från alla informanterna. Viktigt att belysa här är de faktum att alla dessa kvinnliga ledare ser sitt ledarskap som något roligt och givande, deras positiva synsätt och vilja ger både dem själva och sina medarbetare hög tillfredsställelse.

Transformellt ledarskap

Genom transformellt ledarskapsteorin har vi valt att analysera kring hur de intervjuade arbetar och hur de hanterar ledarskapet och makten utifrån genusperspektiv. Vi vill analysera utifrån begreppet transformellt ledarskap.

Det transformella ledarskapet är en ledarstil som vi kunde se genomsyra alla dessa kvinnors synsätt, i våra diskussioner framkom alla de punkter som vi tidigare beskrivit ur det begreppet.

Jag tror att vi kvinnor arbetar mer med att utveckla bra och fungerande arbetsmetoder inom vård och omsorg. Min uppfattning av de kollegor jag har är att vi strävar efter att vara engagerade i vår personal, försöka att få alla involverade i sitt arbete och förstå vikten i att allas insatser är betydande (Informant 3).

Informanterna som vi intervjuat är medvetna om att genus kan spela in men de menar att inom denna typ av verksamhet är det ingen nackdel att vara kvinna, då det är ett kvinnodominerat yrke. De ser sig ha en god personlig kontakt med sina medarbetare och andra ledare runt omkring i organisationen vilket leder till en trygghet hos informanterna. Genom den personliga kontakten med medarbetarna menar de att de kan få varje individ inom verksamheten att å en personlig utveckling som i sin tur gör att verksamheten utvecklas. Utveckling för våra informanter är när individen i sig känner att personen bygger upp något i verksamheten, brinner för något och utvecklas personligt. Utveckling är olika för varje individ, det menar informanterna är viktigt att tänka på. Utveckling behöver inte ske fort utan det handlar om att hitta ett ledarskap som fungerar för att nå utveckling på olika plan.

Det som informanterna menar är ett bra ledarskap kopplar de inte till kvinnligt men de menar också att ledarskapet är lätt av kvinnor i en kvinnodominerad verksamhet så de ser inga nackdelar med att vara kvinna. Ledarskapet handlar istället om att ha kunskap om mycket och att kunna utveckla menar informanterna. En av våra informanter sa:

Jag har ju aldrig riktigt gillat att kalla mig chef utan vill mera vara som en spelande coach, en som är med i laget och för det framåt till målet. Tillsammans bygger man upp strategier för att nå målen, hjälps åt vid problem och löser dem på bästa sätt (Informant 4).

Vårt resultat visar att ledarskap är väldigt individuellt och inte något som är betingat av könet du föds till. Däremot finns vissa antydningar på att det kan skilja på olika ledarskapsstilar beroende på om du är kvinna eller man i sociala verksamheter menar våra informanter. Den skillnaden kan bero på hur man som ledare prioriterar de utgångspunkter som innefattar transformellt ledarskap (Bass, 1999, Kirkbride, 2006). Då vi utgått ifrån den kvinnliga aspekten när vi ville undersöka om det transformella ledarskapet är typiskt kvinnligt, så är vår uppfattning av vårt resultat att det inte är ett karakteristiskt för kvinnligt sätt att leda. Detta stämmer då överens med Bass, 1999 och Kirkbride, 2006 resonemang. Vårt resultat pekar på att det är ett effektivt sätt att leda, oavsett kön och indikerar på att prioriteringarna kring dessa utgångspunkter generellt löper efter följande ordning:

- Idealt inflytande
- Intellektuell stimulans
- Inspiration
- Individuell utveckling

Nedanstående citat är några exempel på vad våra informanter sa:

Det handlar om personligheten, inte könet (Informant 1).

En ledare ska ha idealt inflytande, kunna skapa ett klimat som tillåter att man ibland misslyckas. Kunna lyfta sina medarbetare med inspiration samt aldrig glömma vikten och betydelsen av den personliga utvecklingen (Informant 4).

Genom att vara en del i verksamheten så tvingas du till att prestera på hög nivå. Dina insatser och prestationer är jätteviktiga och påverkar den intellektuella stimulans du behöver, vare sig du är ledare eller inte (Informant 7).

Jag mår bra av att få inspiration genom andra. Mår jag bra av det så utgår från jag att mina medarbetare med gör det på ett positivt sätt (Informant 6).

Att få utvecklas genom sina prestationer och genom andras erfarenheter är en av hörnstenarna för att må väl på sin arbetsplats (Informant 5).

Det man kan se att tidigare forskning säger jämförelsevis med vad våra informanter angav var att, den personliga utvecklingen för medarbetare och framförallt för ledaren själv är mycket viktig för verksamheten. Det är viktigt att se till den individuella utveckling och kunna se hur man ska kunna utvecklas och inte stanna upp utvecklingen. Alla informanter var eniga om att ledarskapet inte bara får handlar om att lyckas och fatta rätt beslut utan det handlar om att våga och att våga utvecklas.

Att misslyckas betyder inte att du gjorde fel, det betyder att du vågade och trodde på ditt mål (Informant 1).

De kvinnor vi intervjuat menar att de egentligen inte enbart vill ses som en ledare utan mer se sig som en person som hjälper till att utveckla och att medarbetarna utvecklas och stimuleras. Att se sig som en inspiration för medarbetarna och vara en bra förebild.

Ledarskap & Makt

Ledarskap och makt är tätt sammankopplade vilket gör att vi har valt att ha med ett maktperspektiv för att förstå vad det innebär i ledarskapet och vilken makt som brukas och eventuellt missbrukas. Precis som Foucault menar finns makten i relationer mellan människor. Om ett ledarskap ska kunna brukas måste det finns människor att styra vilket leder till makt i relationer mellan människor.

Det gäller att inte köra på grund och man är tvungen att hålla kurs och hålla i rodet, man måste som ledare hitta den inre kompassen (Informant 2).

Ledaren måste ha ett genuint och humant synsätt, en befattning som innebär makt innebär till lika stor del att behandla och bemöta sina medarbetare med respekt och ödmjukhet menar Kirkbride, (2006). Detta synsätt stämmer väl överens med den uppfattning som vårt resultat visat utifrån vår insamlade data. En informant sa:

Oavsett vilken typ av organisation man tittat på så är det viktigt att skapa en trygghet, skapa respekt men att inte tappa fotfästet på grund av din maktposition (Informant 6).

Medvetenhet om makten

Ledarskap och makt är något som hänger samman menar våra informanter, vilket då stämmer in på Bruzelius & Skärvals (2004) beskrivning om makt och ledarskap. Våra informanter menar att om man innehar ledarposition innebär att man har makt över någon annan och menar vidare att ett ledarskap och dess position är makt. Bergrens (2003) beskrivning om att ett ledarskap och makt går hand i hand, och det allra viktigaste är att veta om sin makt och att bruka den rätt stämmer alltså väl överens med våra informanters tankar.

Informanterna var alla överens om att det handlar om att utöva den makt som krävs för att det dagliga arbetet ska fungera och att man ska se makten som positivt och förbruka den på ett bra sätt och inte utnyttja sitt maktutövande i onödan. Informanterna är medvetna om att de behandlar makt dagligen i arbetet och att det krävs för att kunna utöva ett ledarskap, men alla är även överens om att makten kan missbrukas väldigt enkelt. Informanterna menar att de är medvetna om makten som finns i arbetet och alla svara lika på frågan, och svaret är att man försöker att inte utöva och visa upp sin makt utan försöker använda makten på det sättet att man skapar motivation och förståelse hos medarbetarna så att de istället har tydliga gemensamma mål och för att nå målen tillsammans istället för att ledaren ska styra och ställa. Alla informanter är dock eniga om att det krävs mod och auktoritet i sitt arbete och menar att ett mjukt ledarskap då man vill vara alla till lags inte fungerar i längden. Att våga sätta ner foten och vara bestämd ger personalen ett tydligt förhållningssätt och genom det skapar man ett förtroende.

Det är viktigt att föregå med gott exempel (Informant 2).

Vidare i vårt resultat så ansåg våra informanter att det är genom makt du tar personliga eller gemensamma beslut, och att som ledare måste man vara medveten om hur du lyckas med dina arbetsuppgifter bäst. Det är även viktigt att veta vilka värderingar som styr din prestation och hur de påverkar din omgivning. Ledarens värderingar och synsätt präglar på många sätt maktutövningen menar Bass (1999), Hirdman (1998) & Henning (2000). Här ser vi jämförelsevis med våra informanternas gemensamma syn, vad det gäller deras erfarenheter av personliga värderingar.

Våra värderingar genomsyrar vårt tänk, våra mål och hur vi bemöter vår vardag (Informant 3).

Maktdefinition inom verksamheten

Maktdefinitionen har stor betydelse för en verksamhet, det påverkar den psykiska hälsan menar Ljusenius & Rydqvist (1999). Likaså är våra informanternas uppfattningar av maktbegreppet och dess inverkan. Detta hänger på så vis samman med Bass (1999) resonemang om hur viktigt det är med sunda och ödmjuka värderingar som ledare. Han menar att många kvinnliga ledare har svårt för att se sin ledarroll ur ett maktperspektiv, utan väljer hellre att se sin roll som ett sätt att förändra och förbättra verksamheten gemensamt med hjälp av sina befogenheter. Bass (1999) & Fogelberg-Eriksson (2005) menar att ett moget och effektivt ledarskap kommer då du som ledare hittat dig själv och använder dina kunskaper på rätt sätt.

Makt skall inte missbrukas, det är en del i att utveckla och förbättra en verksamhet. Detta menar våra informanter i diskursen om maktens påverkan ur både ett individuellt perspektiv och genom generella erfarenheter.

Makt är ett verktyg man måste vårda och förstå sig på (Informant 5).

Respekt

Team-känslan är en viktig faktor för alla ledare inom sociala verksamheter menar informanterna, och säger att teamkänslan som är viktigare än vem som egentligen tar besluten och utövar makten på att ta beslut. Allt handlar om samarbete, finns det ingen som tar besluten händer det inget, men finns det bara en som tar beslut och inga medarbetare så händer det heller inget inom verksamheten.

Jag anser att man jobbar i team och oavsett om det är du som tar besluten så gör man det med ödmjukhet och respekt (Informant 5).

Ledarna vi har intervjuat var överrens om att medarbetarna måste behandlas med respekt för att vilja och framförallt kunna utföra ett bra arbete. Det handlar om att vara lojal mot varandra i positionen medarbetare gentemot ledare och vice versa. På många sociala verksamheter är det så idag att allt ska gå på rutin då allt ska gå smidigt och framförallt så effektivt som möjligt, man vill få människorna till maskiner. Det ansåg en informant var viktigt att arbeta bort från. Inom sociala arbeten handlar det om att arbeta med människor och inte arbeta med dem som om de vore maskiner och andra ting utan känslor och medvetande.

Man vill bli bemött med respekt och lojalitet, inte som en maskin som bara gör det som förväntas (Informant 7).

Informanterna är helt överrens om att respekt är den viktigaste faktorn vid maktutövandet som finns inom arbetet som ledare. Ledarskap och respekt är något som måste gå hand i hand.

Jag tycker det är viktigt att hälsa på min personal med namn, vilket gör att man kan känna sig lite speciell som medarbetare (Informant 3).

Strukturell makt & Personlig makt

Informanterna menar att de har en strukturell makt som innebär att verksamheten de arbetar för har förväntningar och krav för att man ska få stanna kvar på sin position som ledare, men även personlig makt. Informanterna upplever den personliga makten positivt då de kan leda utifrån sig och sin personlighet och känna efter vad medarbetarna lyssnar bäst till och känner sig delaktiga i den mening så att deras arbete blir meningsfullt, som i sin tur gör att ledaren kan känna sig nöjd med sin maktutövning och ledarskapet. Ledarna är medvetna om att de har mycket krav och förväntningar på sig från de högre positionerna, som nu i dessa tider handlar om många ekonomiska frågor och att kunna effektivisera arbetet. Men tre av våra informanter menar att det är en konst att effektivisera mer och mer när det handlar om sociala arbeten då det är människor inblandade och menar att det hade varit enklare med maskiner. Informanterna är medvetna om att ingen människa vill bli behandlad som en maskin, varken medarbetare, brukare eller vårdtagare och därmed är det viktigt att tänka sig för vid beslut som innehar makt. Men i sin tur kan man inte heller vara för snäll då det är man själv som ledare som far illa av det i vissa beslut och situationer, det gäller att hitta en balansgång som fungerar för dig som ledare, för dina medarbetare och organisationen.

Måste stå för sina handlingar och erkänna att ibland blir det fel, ingen är perfekt inte ens ledaren (Informant 2).

Även om det är ledaren som sitter den största delen av makt innehavet i organisationen är det framförallt viktigt att även ledaren kan erkänna att fel beslut tog eller andra beslut som rör medarbetarna, om det i något fall skulle vara så. En ledare som inte kan erkänna fel är inte heller någon ledare menar en informant. Här beskriver alla att vikten av god självinsikt och är betydande då all ledarskap inom dessa verksamheter är oerhört beroende av att kunna reflektera för att förändra och förbättra, vilket gäller både för sig själv, för sin personal och hela verksamheten. Det är viktigt att kunna samarbeta och göra sina medarbetare delaktiga i besluten som tas. Delaktighet vid beslut kan vara så att man tillfrågar om önsknings vid schemaändring, men som kanske ändå inte i slutändan blir som medarbetaren vill ha det, men det finns ändå en känsla av delaktighet. Viktigt i detta menar informanterna är att ha en ”helikoptersyn”, en överblick över helheten och inte vara allt för detaljstyrd. Oavsett om man

som ledare vill vara den perfekta så måste man inse sina begränsningar, konsekvensen om du inte gör det är att lätt hamna på hal is.

För att knyta ihop vårt resultat och våra teoretiska utgångspunkter, så är det tydligt att tidigare forskning om makt och kvinnors ledarskapsstilar än idag hänger samman med varandra. Det tyder även på att personliga värderingar är viktiga aspekter att hänsyn till som ledare. Enligt våra tolkningar är ordet makt fortfarande ett laddat ord och förknippas med en negativ bild av ledarskap. Utifrån vad vi kan tyda så läggs stor fokus på att neutralisera maktkänslan både hos forskare och utifrån vårt resultat.

Social konstruktion

Det som är intressant med teorin social konstruktion är att det är så vi tänker oss att det ska vara och inte hur det kan vara. Att kvinnorna dominerar på ledarpositioner inom sociala verksamheter är inte någon nyhet idag men var mer ovanligt för bara några år sedan. Men som en informant uttalade sig i intervjun så finns det inte samma dilemma som det fanns förr. Det är vanligt med kvinnliga enhetschefer och som samhället ser ut idag är det kvinnorna som är de självklara på dessa positioner inom de sociala verksamheterna.

Min upplevelse av detta dilemma är att inom sociala arbeten som rör vård och omsorg så har vi kvinnor inte riktigt det problemet då vi ofta ses som självklara kandidater, dels för att vi ofta redan finns och plockas ur verksamheten men även till detta tror jag att kvinnlig omsorg som sedan lång tid tillbaka känns tryggt inom dessa yrken (Informant 1).

Informanterna menar att kvinnor ses som självklara på dessa positioner. Men eftersträvar jämställdhet inom verksamheterna men trots detta är det kvinnorna som är självklara på enhetschefpositioner. Detta menar informanten handlar om att det är ett vård- och omsorgsarbete och att detta ses som kvinnligt i samhället, eller i alla fall förr i tiden och att det sitter kvar i människans och samhällets tankesätt. Enligt våra informanter är det viktigt att kunna förändra genom interaktioner med andra människor, att kunna förändra bilden av det kvinnliga ledarskapet. Att kunna förändra att det kvinnliga ledarskapet utvidgas och inte endast stannar inom de sociala verksamheterna bara för att det är så idag. Informanterna menar att det som är allra viktigast är inte att kvinnorna börjar leda inom andra organisationer utanför sociala verksamheter utan det är att de manliga individerna vågar ta för sig inom de sociala verksamheterna. Det som bör förändras enligt informanterna är att det inte ska vara en typisk kvinnodominerad verksamhet utan en verksamhet med mer jämställdhet då det både är kvinnor och män som brukar verksamheterna. Sociala verksamheter ska inte förknippas endast med kvinnor anser dem. Informanterna menar att det handlar om trygghet. Tryggheten är viktigt för människan och man vill gärna inte äventyr den.

Precis som Fairhurst & Grants (2010) menar att vårt samhälle är beroende av att människor genom interaktion med andra förblir föränderliga. Det är en del av all utveckling i samhället och ett måste för att inte stagnera. Den sociala verkligheten grundas i att vi alla individer är olika och att vi har olika sociala kunskaper och erfarenheter. Genom samspel med andra och genom att våga ta del av andras åsikter och erfarenheter, påverkas vi både medvetet och omedvetet. Detta styr till viss del vårt sätt att vara, samt hur vi ser på vår omgivning och hur vi därefter agerar i olika situationer. Genom denna insikt är det därför svårt att tro att social konstruktion inte skulle finnas inom sociala verksamheter.

Informant 1 sa att det är genom delad kunskap verksamheter blir effektiva och välorganiserade som vi även återfinner i Berger & Luckmann (1971) studie.

Ledarskap handlar om samarbete samt att ha en stor förmåga att kunna ta och ge konstruktiv kritik. Det i samspel med självinsikt och reflektion innebär att vi människor ständigt förändras genom olika processer menar våra informanter. Detta stämmer väl överens med Kirkbride (2006) synsätt, som menar att den sociala konstruktionen är en ytterst viktig aspekt när det gäller motivation och att genom sin bästa förmåga kunna påverka sina medarbetare. Detta är en process som tyder på att den sociala konstruktionen är ett relevant perspektiv, då det är genom interaktion och samspel som en ledare kan förändra och förbättra sin verksamhet.

Ledarskap & Genusperspektiv

Vi har genomfört en studie som beaktar könsaspekter och vi har valt benämningen kvinna och kvinnligt (Fogelberg-Eriksson, 2005). Vi har valt att fokusera på kvinnor inom sociala verksamheter och det är kvinnor som är våra intervjupersoner. Vi kommer att presentera vårt material utifrån ett genusperspektiv. Genusperspektivet är viktigt i vår studie då vi är intresserad av att få reda på om genus har en någon betydelse för ledarskap och ledarskapsfrågor inom sociala arbeten. Det kvinnliga perspektivet i vår studie är väsentligt då vi vill se hur det kvinnliga ledarskapet är inom socialt arbete och genom att hålla intervjuer med kvinnliga ledare ska vi få en tydligare blick över hur deras ledarskap är.

En mix av kvinnor och män?

Några av våra informanter var helt överens om att det behövs fler män eller i alla fall det typiska manliga ledarskapet, som informanterna menar är hårdare. Informanterna menar att det behövs både kvinnligt och manligt ledarskap i dessa verksamheter för att ledarskaps typer skulle komplettera varandra på ett bra sätt. Informanterna säger i intervjun att det är skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap, de menar att det är ett typiskt kvinnligt ledarskap inom sociala verksamheterna där de arbetar. En av våra informanter ser sig som en blandning mellan kvinnlig och manlig i ledarskapsstilen och det förklarar hon genom att hon arbetar mer med raka direktiv och ser sig mer ”hård” i sin attityd än hennes kollegor runt om.

Jag skulle gärna se fler män inom dessa verksamheter, dels för att högre jämställdhet är något jag tror på för ett bättre samhälle, men också för att jag tror att det skiljer sig en del på manligt och kvinnligt ledarskap och genom det kan vi komplettera varandra (Informant 4).

De två informanter som inte uttalade att de saknade det manliga ledarskapet inom verksamheterna menade att det kvinnliga ledarskapet passar bättre in då de ser sig som ledare med ”mjukare” tillvägagångssätt, och att det ”mjuka” behövs inom dessa verksamheter då det även är kvinnodominerat på medarbetarpositionerna. De menar att kvinnor behöver bli ledda och sedda.

Jag trivs bra med en kvinnodominerad verksamhet, då jag tror att vårt sätt att leda är ”mjukare” än manligt ledarskap (Informant 5).

Att ledaren är en kvinna

Informanterna är överens om att de alla ser sig som en stark ledare som är målmedveten men väldigt medveten om att det är människor de arbetar med och genom den respekten gentemot de andra människorna så som medarbetare eller individerna som brukar verksamheten tolkas som ett ”mjukare” ledarskap, alltså att ta mycket hänsyn är kvinnligt. Informanterna menar att kvinnor är lämpliga ledare inom sociala verksamheter och därför är det också en kvinnodominerad verksamhet. Att ledaren är kvinna och att det är inom sociala verksamheter ser inte någon av informanterna konstigt på. De menar att samhället förr och nu är uppbyggt

såhär, men vill gärna se fler manliga med rätt ledarskapsstil som de då menar är mer åt det kvinnliga hållet som de förklarar som det ”mjuka” sättet att leda.

”Glastaket”

Under intervjuerna med informanterna nämnde vi begreppet *glastaket* och diskuterade kring detta ämne. Det som visade sig var väldigt intressant var att fyra av dem upplevde situationen på detta sätt, att de inte kunde nå högre i organisationen. De menade på att det inte var något hinder att de var kvinnor, utan det handlade om en vilja om att nå högre. Fyra av sex informanter var nöjda med den position de hade och upplevde inte att det fanns något glastak i de organisationerna som de arbetade i. De två andra informanterna menade att det fanns ett så kallat ”glastak”, kanske inte uttalat men i alla fall omedvetet. De menade att det finns fördelar för män då de ses som mer drivande i deras ledarskaps typ.

Det råder fortfarande ett stort glapp i samhällets jämställdhet vad det gäller kvinnliga ledare, inom dessa verksamheter så är vi kvinnor överrepresenterade men om man tittar på vår organisation så är det än dock män på de högsta positionerna. Jag säger inte att jag har något emot det då jag arbetar i en välstrukturerad verksamhet med många bra synsätt och värderingar. Hade jag fått chansen till att arbeta på toppen hade jag dock inte tvekat då jag tror att män och kvinnor hellre ska arbeta tillsammans än i en uppdelad hierarki (Informant 4).

Informanterna menar att positionen ledare inte är den högsta positionen, långt ifrån utan det finns många positioner över med mer makt och mer beslutverksamhet, men att på dessa positioner är det vanligt att männen sitter. Informanterna är medvetna om detta men anser sig inte på något sätt bry sig om detta mer än om möjligheten skulle komma att få arbeta på en högre position skulle några av informanterna tacka ja till detta medan några är nöjda över den positionen de har idag. Det som är intressant utifrån ett genusperspektiv är att informanterna menar att de inte anställer individer utifrån genus utan det handlar om vilket kompetens man besitter. Men två av våra informanter blev fundersamma kring detta då det blev uppenbart att de har en tillräcklig utbildning för att sitta på en högre position, då de menar att erfarenheter väger tungt. Men informanterna menar att de inte har någon anledning att ifrågasätta de högre positionernas kompetens vare sig det är kvinnor eller män som sitter på de positionerna.

Vår uppfattning om att karriärs behov var betydligt större för dessa kvinnor visade sig inte alls stämma överens med deras behov och önskan. Vårt resultat tyder på att man ser sin ledarroll som mycket tillfredställande, och våra informanter menar att deras arbetsuppgifter och ansvarsdelar var fullt tillräckliga. Informanterna var dock överens om att de hade sin befattning på grund ut av deras drivkraft och vilja att kunna vara med att påverka och utveckla i sina respektive organisationer. De ansåg inte alls att de ”käppar i hjulen” som *glastaket* innebär påverkar deras möjligheter att inta en ledarroll, snarare tvärtom.

Utifrån intervjuerna visar vårt resultat att det inte var konstigt att vara kvinna inom dessa verksamheter och det var framförallt inget konstigt att vara kvinna med en ledande position. De menar att det är vanligt att vara kvinna på dessa positioner, men att de även såg att det såg annorlunda ut förr i tiden, och menar precis som Wahl (1996) att ledarpositionerna var till för män förr i tiden och därför kopplas ledarskap ofta till manlighet. Men ledarskapet inom dessa organisationer förknippas inte med män utan med kvinnor. En informant sa:

Inom vård och omsorg sektorn är vi självklara kandidater för ledande positioner (Informant 5).

Majoriteten av våra informanter anser sig inte ha en ”mjukt” ledarskapsstil, snarare tvärtom. Det anser sig vara ledare med tydliga riktlinjer för hur de vill utveckla och förmedla sina kunskaper. Detta visade sig alltså inte stämma överrens med Bults (2004) teori om det typiskt kvinnliga ledarskapet.

Wahl (1996), Fairhurst & Grants (2010), Bass (1999) menar att genus består av både det biologiska könet och de sociala faktorerna av våra kön. Detta tyder även vårt resultat på och sammanfattningsvis ser vi att återkommande förklaring kring genusfrågan kan besvaras på så vis att det är människors föreställningar om vem som ska vara på vilken position, och vem som gör det bäst som skapar olika roller i vårt samhälle.

Vissa anser sig gå in i en roll på sitt arbete, vilket jag tror vi alla gör till viss del. Men den uppfattning dina medarbetare har om dig, kommer ofta från föreställningar och fördomar. Är du inte tillräckligt stark i din själv, kan du lätt bli en som de tror du är (Informant 2).

Jag blev först den som jag trodde alla ville att jag skulle vara, den som jag själv trodde var perfekt (Informant 1).

Sammanfattning

De slutsatser vi kan dra utifrån vårt resultat och analys är att de kvinnor som arbetar inom dessa verksamheter trivs med sin situation på arbeten. Informanterna vi varit i kontakt med ser sitt ledarskap som en interaktion med sina medarbetare och den interaktionen måste fungera för att ledarskap ska kunna utnyttjas. Samspelet mellan ledare och medarbetare är mycket viktigt för att kunna nå utveckling på alla plan. Tre av ledorden som kommit fram från informanter och utefter analysen är motivation, respekt och delaktighet som enkelt kan förknippas med ledorden i denna studie, ledarskap, makt och genus.

7. Diskussion

Intervjupersonernas bakgrund

Informanterna menar att vägen till en ledande position på arbetet inte varit särskilt lång utan det var en självklar plats för en kvinna med rätt utbildning. De utbildningar som informanterna har är sjuksköterskeutbildning, socionomutbildning och arbetsvetenskapligutbildning med olika kompletterande kurser inom ledarskap, personal, ekonomi, budget, arbetsvetenskap och arbetsledning. Vi antar att dessa utbildningar är en bra grund att stå på för att sedan komplettera med kurser som passar just den arbetsplats man arbetar på.

Vem kan bli ledare inom sociala verksamheter?

För att arbeta som ledare inom sociala verksamheter krävs det att man har den kunskap som behövs. Detta innebär ett engagemang och en utvecklingsvilja för både sig själv som person men framförallt för sina medarbetare, för att i sin tur få en effektivare verksamhet. Med effektiv menar vi inte att arbetet ska gå så snabbt som möjligt som inom lager och industri utan det handlar mer om sjukfrånvaro och andra psyksiska påfrestningar som medarbetare får stå ut med i arbetet med olika människor. Måste effektivisera på det sättet att medarbetarna utvecklas och klarar av det mer och mer påfrestande samhället och detta påpekar även Wahl (1997) är viktigt för medarbetarna. Att arbeta som ledare/enhetschef verkar vara ett givande

arbete då det är många olika arbetsuppgifter, exempelvis så som schemaplanering, budgetering, verksamhetsutveckling och allmänna personalfrågor. Det som är intressant med informanternas svar och vår tolkning av dessa är att arbetsuppgifterna en enhetschef har ser vi inte specifika för kvinnors arbete utan arbetsuppgifter som en ledare har.

Positiv inställning till kvinnodominerade verksamhet

Det som vi blev allra mest förvånade över var att majoriteten av våra informanter tyckte att det var bra med en kvinnodominerad verksamhet, även om det gärna såg manliga enhetschefer också. De menade att, eftersom verksamheten var kvinnodominerad var det liknande ledarskap på alla enhetschefer inom hela organisationen. Majoriteten av våra informanter var nöjda med den positionen de hade idag och skulle inte ta sig an någon av de högre positionerna vilket var intressant och vilket visar på att de idag trivs bra på sitt arbete och den befattning de har. Det som vi såg som väldigt intressant var att många av informanterna menade på att de var nöjda med att arbeta i den typen av organisation de arbetade i och trivdes med att ha många kvinnor på olika befattningar runt omkring sig i det dagliga arbetet. Vi anser att om man trivs med att styra kvinnor, hantera kvinnor i olika situationer och att vara den ”dominanta” kvinnan så passar man utmärkt som ledare inom dessa organisationer vilket Wahl (1996) håller med om.

Trygghet i att vara kvinna

Inom dessa verksamheter finns det en trygghet i att vara kvinna, det är inte ovanligt och det är inte främmande, så menade informanterna. Att känna en trygghet på arbetsplatsen är viktigt. Det finns situationer där ledare är utsatta och kan få ta mycket klagomål och liknande men att då känna trygghet hjälper att lösa problemen och framförallt känna sig bekväm i situationen som ledare. Kvinnorna vi har intervjuat uttrycker en trygghet i att det var kvinnodominerade verksamheter de arbetade i, även om de menade att det behövdes män och detta menar även Wahl (1996). Tryggheten kom från att de kände igen sig i mycket av problemen som uppstod och kunde därför lösa problemen på enklaste och smidigaste sättet. Vi anser att trygghet är en väldigt viktig komponent vid ledarskap och att ha tryggheten i grunden gör att ledarskapet blir enklare att hantera.

Maktutövandet

Det är intressant att studera kvinnor i ledarpositioner då vi utifrån vår studie sett tydliga förhållningssätt och tankar som handlar om makt, och att makten inte ska ses som ett redskap för att styra och ställa utan ett redskap som ska göra så att individer samverkar och delar med sig och genom det utför ett bra arbete. Informanterna var överens om att de hade makt men försökte att inte tänka på det. Makten var en del av arbetet men informanterna ansåg sig inte utöva makt för att styra utan för samverka. Det är intressant att se försiktigheten kring makt och maktutövandet. På maktfrågan anser vi att det är viktigt att använda makten rätt och är man en bra ledare vet man hur man utövar makten. Makten är en del av arbetet som ledare och den måste finnas där. Vi anser att man som ledare ska samspela med makten, besluten och medarbetarna, detta för att nå ett ledarskap som utvecklar både organisationen och personerna inom organisationen och det skriver även Nyberg & Sundin (1997) i sin studie är viktigt.

Gemensamma mål

Vi fick en tydlig inblick i hur informanterna utövade sitt ledarskap. Det var utifrån tydliga mål och framförallt riktlinjer. Det fanns mål som var uppsatta av högre positioner men även mål som var uppsatta av ledarens tillsammans med sina medarbetare. Målen var viktiga men framförallt till för att alla skulle känna en delaktighet och ett engagemang att uppnå deras mål som var gemensamma mål. Vi anser att det är viktigt med gemensamma mål för en arbetsplats

så att alla kan arbeta mot dessa. Det är viktigt att arbetsgruppen arbetar tillsammans och detta skriver även Utbult (2004) om i sin studie. Att se sin erfarenhet som kunskap för någon annan gör att medarbetarna utvecklas. Delad erfarenhet och delad kunskap är viktigt anser vi och det skriver även Bergengren (2003) är en viktig del för att organisationen ska utvecklas. Det kunde vara likaväl enkla mål som mål som var svårare att uppnå. Vi anser att informanterna har helt rätt i att de gemensamma målen är de som bygger engagemang och delaktighet.

”Glastaket” och dess begränsningar

Efter att vi genomfört intervjuerna hade vi en tanke om att ”glastaket” inte fanns inom dessa verksamheter då informanterna menade att de inte hade några begränsningar att nå högre om de skulle vilja. Vi själva ser detta som bra men vi menar också att vi tror att ”glastaket” förekommer. Vi tror att det kan handla om att de som sitter på ledarpositioner är nöjda med att ha kommit så långt på vägen och ser sig som en bra ledare. Vi tycker att det är bra att informanterna inte ser några begränsningar i sin utveckling som ledare för att uppnå en högre position och Wolmesjö (2005) menar att det är viktigt att inte känna sig begränsad i sitt ledarskap och i sin utveckling.

Motivation, delaktighet och utveckling

Vår slutsats efter att vi genomfört våra sju intervjuer var att motivation, delaktighet och utveckling var tre viktiga komponenter för en ledare. Genom att nå olika mål och delmål, och för att lyckas med detta tillsammans. Vi håller med informanterna till full när det handlar om motivation och att motivera och det skriver även Thylefors (1991). För att en arbetsplats ska fungera krävs det att personal och ledare är motiverad till att ta denna verksamhet framåt. Genom motivation kan man känna delaktighet och vice versa. Motivation är inte samma för alla och det är viktigt att se både på individ- och gruppnivå. Motivation och delaktighet anser vi är två viktiga element vid ledarskap. Den personliga utvecklingen för en ledare är viktigt för att kunna uppnå ett ännu bättre ledarskap, men det är framförallt viktigt att se till att sina medarbetare utvecklas och detta menar även Kirkbride (2006). Precis som informanterna sa är det medarbetarnas utveckling som utvecklar verksamheten, vilket vi vill instämma i. Det är viktigt att se till individernas behov. Uppskattning och utveckling är viktiga delar för att en verksamhet ska fungera och det är bekräftelsen som gör att individen vill kämpa och upplever en drivkraft. Delaktighet är en drivkraft som verkligen kan motiveras och leda till utveckling.

Är transformellt ledarskap kvinnligt?

I vår studie finns inget som framkommer som belägger det utan snarare att de kan var både kvinnligt och manligt. Det som är intressant med transformellt ledarskap är att man kan se tydliga kopplingar till olika personer på ledande positioner. Personer som har en ledande position kan tänka utifrån transformellt ledarskap, då anser vi att det skapar en god ledare, bra samspel med medarbetarna. Framförallt genererar i sunda utvecklingsmöjligheter som behövs på alla arbetsplatser. Vi anser att vårt kön inte spelar någon större roll vid undersökandet av transformellt ledarskap och vad det innebär och detta menar även Wahl, Holgersson, Höök & Linghag (2001). De menar dock att det kan finnas viss skillnad på ledarskap utifrån kön då det kan handla om olika ledarskapsstilar.

Social konstruktion, finns det inom dessa verksamheter?

Vi menar att den sociala konstruktionen inom dessa verksamheter innebär att det faller sig naturligt att vara kvinna med ledande position. Den sociala konstruktionen inom handikapp- och äldreomsorgen tyder än idag på att det är kvinnor som ska sitta på dessa positioner. Det är vanligare att det är kvinnor som arbetar under de ledande kvinnorna. Det är ett samspel med samhället som gör att det inte är ovanligt med kvinnor på dessa positioner inom verksamheterna. Vi anser att det är genom en interaktion med samhället och dess verklighet

som gör att vi skapar oss uppfattningen om att det är kvinnor som passar och är vanligast på dessa positioner. Dock att det är viktigt att få in fler män på dessa positioner då vi tycker att ett samspel mellan olika ledartyper utifrån män och kvinnor skulle vara det allra bästa för alla organisationer och detta anser även Wolmesjö (2005). Enligt vår uppfattning finns det inte något som är typiskt kvinnligt eller manligt ledarskap utan det är hela livsprocessen som skapar kvinnor respektive män som behövs för att kunna utföra och hantera ett gott ledarskap. Samspelet mellan människor är viktiga vid ledarskap.

8. Slutsatser & Framtida forskningsområden

Våra slutsatser av denna studie är, att kvinnliga ledare utifrån genus, makt och ledarskapsperspektiv anser sig som goda, effektiva och motiverande ledare. Det finns för och nackdelar med den överrepresentationen av kvinnliga ledare inom sociala verksamheter, men att det anses positivt i det stora hela. Genom att undersöka om kvinnor och ledarskap har vi ökat vår förståelse om hur kvinnliga ledare bär ett stort ansvar för att nå sina mål, och ständigt sträva efter utveckling. Ledarskap handlar mer om en social konstruktion än om en genusfråga.

Framtida forskningsområden kring begreppen ledarskap, makt och genus är många, då vårt samhälle är i ständig förändring och framförallt utifrån dessa perspektiv.

I nuläget är det kvinnorna som dominerar i roller som enhetschefer, verksamhetsledare medan männen är i de högre positionerna, så som socialchefer eller liknande. Det är ett område som också vore intressant att studera vidare till exempel avseende vad medarbetarna har för uppfattningar om detta. I vår studie framkommer vikten av välmående medarbetare, där vore det intressant att ta reda på vad medarbetarna själva anser som våra informanter och undersöka om deras syn överensstämmer med ledarnas.

Arbeten inom HSO (human service organisationer) präglas av att påverka och förändra människor på olika sätt och genom olika möjligheter. Det som idag kan ses annorlunda än tidigare i dessa verksamheter, är ett nytt sätt att se på ledarskap utifrån NPM (New Public Management). Denna form av ledarskap ses ofta inom organisationer inom den privata sektorn där männen är överrepresenterade på ledande positioner. Därför vore ett intressant forskningsområde att se om det kommer ske en ökning av manligt ledarskap inom denna sektor då privatiseringen ökar markant inom detta område. Även intressant skulle vara och se om det finns någon skillnad mellan kvinnliga chefer i dessa skilda organisationer.

Referenslista

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Berg, E. (2000) *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Malmö: Liber AB.
- Bergengren, M. (2003). *Organisation och ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning.
- Berger, P & Luckmann, T (1971) *The social construction of reality – A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin University Books.
- Bjerrum, H & Rudberg, M. (1989). *Historien om pojkar och flickor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bruzelius, L & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Drake, I & Solberg, A-G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010) The Social Construction of Leadership: A sailing guide, *Management Communication Quarterly*, 24(2):171–210.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Fogelberg-Eriksson, A. (2005). *Ledarskap och kön*. Linköping: Department of Behavioral Sciences.
- Henning, R. (2000). *Ledarskap och ledning i offentlig sektor – en problematisering*. Stockholm: Centre for Advanced Studies in Leadership. Research Paper 2000/2.
- Hirdman, Y. (1998). *Konstruktion och förändring - genus och vetenskap*. Kvinnovetenskaplig tidskrift, Nr.3-4.
- Holmberg, I. & Henning, R. (2009). *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Holme, I & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa studier*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. *Industrial and Commercial Training*, vol 38, NO I.

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ljusenius, T & Rydqvist, L-G. (1999). *Friskt ledarskap ur hälsoperspektiv*. Stockholm: Prevent.
- Menckel, E. (2004). Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete i Källestål, C. *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Meeuwisse, A, Sunesson, S & Swärd, H. (2007). *Socialt arbete – en grundbok*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Nilsson, E. (1998). *Att leda sig själv och andra. Perspektiv på ledarskap*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Nilsson, R. (2008). *Foucault. En introduktion*. Malmö: Egalite.
- Nyberg, A & Sundin, E (red.). 1997. *Ledare, makt och kön. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. SOU 1997:135.
- Patel, R.& Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder; att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Payne, M. (2008). *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Stringer, D. & Guy, S. (1998), Using a Values-Based Performance Feedback to Motivate Employees, *Employment Relations Today*, 24 (4), s. 73-82.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur & kultur.
- Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i Human Service Organisationer*. Falkenberg: Natur & Kultur.
- Tollgerdt-Andersson, I. (1993). *Arbetsmotivation, en studie inom Svenskt arbetsliv*. Research Report Tjänsteförbundet. Tjänsteförbundet: Stockholm.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Thyer, G. L. (2003). Dare to be different: Transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. *Journal of Management*, 11, 73-79.
- Utbult, M (red.) (2004). *Ledarskap i kommuner. Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Wahl, A. (1996). *Kvinnovetenskaplig tidsskrift* Nr.17.

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1, 1996.

Wahl, A (1997) Ledarstil, makt och kön i Nyberg, A & Sundin, E (red.) *Ledare, makt och kön*, SOU 1997:135.

Wahl, A, Holgersson, C, Höök, P & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Lund: Studentlitteratur.

Weber, M. (1949) *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press, New York, NY.

Westley, F. & Mintzberg, H. (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 10, s. 17-32.

Wikström, F. (1999) *Svenskt organisationsliv. Framväxten av en ideell sektor*. Stockholm: EFI.

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

Internetsidor

www.scb.se (2012-02-18)

https://www.ledarna.se/web/showpage.do?path=%2Fopenguide%2Fledarskap%2Fsituationsanpassat_ledarskap (2010-05-02).

Bilaga 1: Intervju underlag

Intervjufrågor

Våra intervjufrågor är baserade på de frågeställningar vi har i vårt arbete och utformade efter de teoretiska utgångspunkter vi har valt.

Bakgrundsfrågor

- Ålder
- Utbildning (erfarenhet)
- Hur blev du ledare? Beskriv gärna hur och vad som krävdes?
- Befattning (titel)
- Antal år i tjänsten
- Arbetsuppgifter (berätta kort om ditt ansvarsområde)

Ledarskap & Genusperspektiv

- Hur ser du på kvinnligt ledarskap gentemot manligt ledarskap inom socialt arbete?
- Det myntade begreppet glastaket innebär att kvinnor får kämpa hårdare för att bevisa sin auktoritet, hur ser du på det?

Ledarskap & Makt

- Vad är ledarskap? (hur definierar du ordet ledarskap)
- Hur anser du att ledarskap och makt hänger ihop?
- Vad kännetecknar ett gott ledarskap enligt dina referensramar ?
- Hur upplever du ditt ledarskap?
- Beskriv en situation då ditt ledarskap fungerat bra respektive mindre bra?
- Arbetar du för att förbättra ditt ledarskap?

Kvinnligt ledarskap

- Vad är en bra ledare? (beskriv gärna exempel på bra ledarskap)
- Hur är en mindre bra ledare? (Ge gärna exempel)
- Tycker du att det är någon skillnad mellan att vara chef och på att vara ledare?
- Ser du på dig själv som ledare eller chef?
- Hur tror du människan vill bli ledd?
- Tror du det är skillnad att leda i grupp eller enskilt?
- Vilka egenskaper som ledare anser du dig ha och vara bra på?

Motivation

- Vad innebär motivation för dig?
- Hur viktigt anser du det är både för personlig del och din personals del?
- Vad motiverar dig?
- Att inspirera och motivera i ledarskap, vad är dina tankar om det?
- Vad tror du motiverar dina medarbetare?
- Vad gör du för att få dina medarbetare att trivas?

Relationen till medarbetarna

- Hur ser du på individuell utveckling?
- Ger du dina medarbetare individuella mål att sträva efter?
- Är det mer effektivt att motivera i grupp eller individuellt?
- Hur stor vikt läggs på rätt attityd och rätt klimat i ditt ledarskap?

Kommunikation

- Anser du att kommunikation och ledarskap hör ihop? (Motivera gärna)
- Hur upplever du ditt och dina medarbetares kommunikation (Öppet eller slutet klimat)
- Arbetar du för att uppnå god personlig kontakt med dina medarbetare? Om ja, ge gärna exempel

Tack för att du tog dig tiden att besvara dessa frågor! Vår insamlade data kommer vi nu analysera efter tidigare forskning, samt utefter våra tolkningar och utefter vår förförståelse, kunskap och erfarenheter.

/Jenny Ewaldh & Sofie Månsson