



Ersta Sköndal Bräcke Högskola
Institutionen för socialvetenskap
Socionomprogrammet 210 hp

Relationellt ledarskap i boendestöd för personer med neuropsykiatrisk funktionsvariation

Relational leadership in housing support working groups for people with
neuropsychiatric disability

Martin Ericson & Åsa Gustafsson

Examensarbete i socialt arbete, 15 hp

SOC 63, VT 17

Kandidatuppsats

Handledare: Johan Hvenmark

Examinator: Johanna Schiratzki

Abstract

This study examines the importance of leadership for working groups in the field of housing support for people with neuropsychiatric disabilities, focusing on relational leadership. Issues such as how and when leaders get a complex structure to work well and with good quality, for both users and staff, are issues that are the basis for the work. The study is qualitative and based on interviews with five housing assistants and five managers, active in four different activities. The results shows that the residents and managers have the consensus that good communication within the issues of work and common target image can improve support efforts, but this is not always done. The result is illustrated by Karaseks and Theorell's theory of demand-control-support. The discussion section compares the perspectives of leaders and housing supporters on the importance of relative leadership and that the outcome indicates relationships between factors such as communication, motivation and well-being for housing supporters and managers. Factors that affect if you want to stay in the housing support profession are also discussed, and that the study can not cover the above-mentioned relationship, but calls for further research in the field.

Sammanfattning

Denna studie undersöker ledarskapets betydelse för arbetsgrupper inom fältet boendestöd för personer med neuropsykiatrisk funktionsvariation, med fokus på det relationella ledarskapet och utifrån en socialkonstruktivistisk teori. Varför och hur ledare får komplexa verksamheter att fungera väl och med god kvalitet, för både brukare och personal, är frågor som legat till grund för arbetet. Studien är kvalitativ och bygger på intervjuer med fem boendestödjare och fem chefer, verksamma i fyra olika verksamheter. Resultatet visar att boendestödjarna och cheferna har en samsyn om att god kommunikation inom verksamheten och gemensam målbild kan förbättra stödinsatserna, men att dessa förutsättningar inte alltid finns. Resultatet belyses med hjälp av Karaseks och Theorells teori om krav-kontroll-stöd. I diskussionen jämförs chefernas och boendestödjarnas perspektiv på det relativa ledarskapet och huruvida resultatet indikerar samband mellan faktorer som kommunikation, motivation och trivsel för boendestödjare och chefer. Faktorer som påverkar om man vill vara kvar i boendestödaryrket diskuteras också, samt att studien inte kan belägga ovan nämnda samband, men uppmanar till vidare forskning på området.

Nyckelord: Boendestöd, boendestödjare, neuropsykiatrisk funktionsvariation, relationellt ledarskap, grupp.

Sökord: Ledarskap, relationer, social kompetens, relationellt ledarskap, mindre grupper, leadership, relational leadership, work groups, team.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställningar	5
1.5 Begrepp som används i studien	5
1.6 Relevans för socialt arbete	6
2. Tidigare forskning	8
2.1. Tidigare forskning om boendestöd till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation	8
2.2 Allmän beskrivning av ledarskapsforskningen	9
2.3 Forskning om relationellt ledarskap	10
3. Teori	12
3.1 Socialkonstruktivism	12
3.2 Relationell ledarskapsteori	13
3.3 Krav-kontroll-stöd	16
4. Metod	18
4.1.1 Forskningsansats	18
4.1.2 Urvalsprocess och avgränsning	18
4.1.3 Tillvägagångssätt och semistrukturerade intervjuer	19
4.2 Datainsamling och databearbetning	20
4.3 Litteratursökning	21
4.4 Förförståelse	21
4.5 Forskningsetiska överväganden	22
4.6 Studiens tillförlitlighet	23
4.7 Metodkritisk diskussion	25
Kap 5. Resultat och analys	26
Resultat.	26
5.1.1 Tema 1. Hur ledarskapet ser ut i arbetsgrupperna	26
5.1.2 Analys tema 1	29
5.2.1 Tema 2. Vad medarbetarna önskar sig av ledarskapet	30
5.2.2 Analys tema 2	33
5.3.1 Tema 3. Samarbetet i arbetsgrupperna	33
5.3.2 Analys tema 3	35

5.4.1 Tema 4. Chefens utmaningar i ledarskapet	36
5.4.2 Analys tema 4	40
6. Slutsatser och diskussion	42
6.1 Slutsatser	42
6.2 Diskussion	45
6.3 Vad vi tar med oss	48
6.4 Förslag till vidare forskning	49
Referenslista	50

1. Inledning

I denna studie har vi för avsikt att undersöka hur chefer och boendestödjare uppfattar ledarskapets betydelse och påverkan på arbetsgrupper inom fältet boendestöd. Som grund använder vi socialkonstruktivismen som en ontologisk utgångspunkt och perspektiv. Wenneberg (2010) jämför den konstruerade verkligheten med en deg, utkavlad på ett bord. Kakformar trycks in i degen och ger kakorna form. Kakorna fanns inte där tidigare, de ligger heller inte där innan och väntar i degen. På samma sätt som kakorna uppstår i degen uppstår objekten i den fysiska verkligheten först då vi börjar ha en föreställning om dem, vi väljer ut dem och använder dem (ibid). Så som kakorna uppstår i degen, uppstår funktionen samhälle i verkligheten, begreppet funktionsvariation bland människorna och funktionen stöd med ledarskap för dem.

Studien vill använda ett socialkonstruktivistiskt perspektiv för att ge läsaren en bättre uppfattning om vad det relationella ledarskapet kan innebära. Reflektioner kring hur man som ledare får dessa komplexa omsorgsverksamheter att fungera väl och med god kvalitet, för både brukare och personal, har följt författarna som en ständigt pågående diskussion på resan mot socionomexamen. Vi har lång erfarenhet av att själva ha befunnit oss inom arbetsgrupper och organisationer inom vård och omsorg. Forskarna ser brukarens särskilda utsatthet inom boendestödet. Relationen med och det ömsesidiga beroendet till boendestödjaren som är närmast, men även den utsatthet som finns i relation till att den övergripande verksamheten fungerar väl och med en lyhördhet kring att brukarens behov beaktas. Den som erhåller boendestödet befinner sig i en utsatt och känslig position genom sitt beroende av insatsen. I denna studie har vi valt bort att göra intervjuer med brukare för att undvika att utsätta målgruppen för ifrågasättande, krav på ställningstaganden eller andra dilemman i relation gentemot sina boendestödjare och ansvariga verksamhetschefer. Vi har också undvikit att ställa frågor om brukarna, eftersom studien inte ska exponera en utsatt grupp i sammanhanget av en vetenskaplig text. Arbetet med studien har en begränsad tidsram och uttalade etiska förutsättningar som måste beaktas. Därför har vi valt att rikta uppmärksamheten mot ledarskapets betydelse för arbetsgrupper inom boendestöd. Thylefors (2016) menar att gott ledarskap utmärks av det närvarande chefskapet och ett engagemang för både brukare och anställda. Chefer som satsar på att bygga en relation och intresserar sig för sina anställdas arbete i vardagen genererar tillit och lojalitet. De får också bättre förutsättningar att hantera problem som uppstår i verksamheten (ibid.). Inom arbetsgrupper uppstår ofta konflikter som behöver hanteras av ledaren för att verksamheten ska fungera väl. I en studie av Katz och Flynn (2013) påvisas att ledare använder 39 % av sin arbetstid till konflikthantering. Forskningen visar även att otydlig organisation, växande verksamhet, konkurrens, dålig ekonomi samt generella olikheter hos människor som arbetar på en arbetsplats, är fenomen som riskerar att utlösa konflikter. Framst pekar Katz och Flynn forskning (2013) på vikten av att utveckla "management skills" i organisationen, så att arbetsplatsen på ett konstruktivt sätt kan utnyttja konflikterna för att skapa utveckling i arbetet.

Enligt Wolmesjö (2005) kan ledarskapet ses som en relation mellan ledare och ledda. I relationen ligger maktförhållanden som kan användas konstruktivt eller utnyttjas. Ledarskapet utgår från att det finns någon där som låter sig ledas. Utifrån varierande krav som de anställda har på ledarskapet kan olika relationer uppstå mellan ledare och ledd (ibid).

1.1 Bakgrund

För studien valdes en offentlig verksamhet och de övriga intervjuade var privata utförare. Studiens offentliga verksamhet är styrd av en politiskt vald församling och invånarna i kommunen har då en sorts indirekt inflytande på organisationen. I den offentligt styrda verksamheten bedrivs boendestöd i brukarens egen bostad, ett så kallat ordinärt boende. Mellancheferns uppdrag blir då också att företräda en politiskt fastslagen linje för verksamheten och i chefsuppdraget ingår att förmedla detta till de anställda boendestödjarna. De intervjuade i studien är till största delen verksamma inom privat boendestöd i bostad med särskild service. Intervjupersonerna i studien har antingen chefsbefattningar eller är boendestödjare och de intervjuade cheferna är antingen verksamhetschefer eller mellanchefer, med ansvar för en eller flera arbetsgrupper i verksamheten. Mellanchefern arbetar närmast arbetsgruppen. I rollen som arbetsgivare har verksamhetschefen enligt arbetsmiljöverket (AFS 2015:4) ett omfattande ansvar för de anställdas arbetsmiljö och att organisationen fungerar väl. Lagen reglerar även chefsuppdraget till att verka för ett stödjande samarbetsklimat i arbetsgrupperna, samt att erbjuda socialt stöd och samverka med varje anställd boendestödjare. Boendestödjarna i studien ingår i var sin arbetsgrupp som leds av en chef under verksamhetschefen. Verksamhetschefen i organisationen är överordnad mellanchefern och har ett flertal mellanchefer att styra verksamheten tillsammans med. Verksamhetschefen är underställd styrelsen i bolaget eller stiftelsen, eller socialnämnden i de fall hen arbetar i kommunal verksamhet. Det innebär att verksamhetschefen har ett samarbete åt flera håll, uppåt och nedåt i organisationen, liksom mellanchefern som svarar direkt mot medarbetarna. Mellanchefern har arbetsuppdraget att förmedla och implementera ledningens direktiv och nya regler till boendestödjarna. Samtidigt som denna chef också förväntas ha en nära relation och kommunikation med de anställda men också att lyssna på deras förväntningar och krav och kommunicera dessa vidare uppåt i organisationen. Verksamhetschefen och mellancheferna i organisationen omvandlar strategier och mål till konkret arbete i verksamheten. Enligt Lindgren (2007) behöver mellanchefern ofta utveckla en stor flexibilitet för att kunna hantera administration, resultatkrav, budget, planering och personalansvar. Lindgren menar att ett typiskt fenomen för mellanchefern är åtgärdsstress, det finns ett uttalat krav om att mellanchefern ska handla och fatta beslut i verksamheten. Kraven kommer uppifrån och nerifrån, konsekvensen kan bli att ett minskat strategiskt, mer långsiktigt tänkande kring verksamheten försämras (ibid).

Försäkringskassan (2013) menar att mellanchefer inom mindre privata företag, har en särskilt stor risk att drabbas av psykisk ohälsa med långtidssjukskrivning som följd av arbetssituationen. Denna studie har valt inriktningen boendestöd för personer med neuropsykiatrisk funktionsvariation.

Verksamheterna utgår från de insatser som beviljas genom biståndsbeslut i socialnämnden och regleras av lagstiftning som socialtjänstlagen och LSS. De beviljade insatserna ska utföras i samråd med brukaren och genomförandeplaner upprättas i verksamheterna. Det övergripande målet för verksamheterna är att stödja brukarna till ett självständigt liv i samhället (SOU 2006:100). Den ersättning som utgår till verksamheten avgörs genom att biståndsbedömaren från kommunen gör ett besök i verksamheten och intervjuar ansvariga i LSS-verksamheten för att göra en insatsmätning och sedan en nivåbedömning. Beroende av hur graden av funktionsvariation försvårar för brukaren att klara dagliga sysslor som att till exempel sköta sin hygien, laga mat och resa med kollektiva färdmedel bedöms stödbehovet större eller mindre och genererar en ersättning till stödgivaren som är relaterad till detta (L. Colldén, personlig kommunikation, 26 maj 2017).

Idag innehåller boendestödjaryrket arbete med dagligt stöd i ett hemlikt boende, arbete med vardagssysslor som inköp, matlagning, samtal, planering, stöd i relationer till andra och till samhället (Socialstyrelsen, 2010). I (SOSFS 2002:9) definieras insatserna som är tänkta att tillgodose de psykiska, fysiska och sociala behoven i den dagliga livsföringen: "Bland annat hjälp med att äta, dricka, förflytta sig, sköta personlig hygien och klä sig, sköta hemmet, laga måltider, göra ärenden och inköp, hjälp att kommunicera, bryta isolering, hjälp med sociala kontakter, göra tillvaron begriplig, trygg och förutsägbar, hjälp med planering, kontakt med sjukvård och tandvård". Insatser som ges enligt lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS 1993:387) delas in i ett tiotal kategorier utifrån individens behov. Bostad med särskild service är en av dessa och studien riktar in sig på ledarskap för personal som arbetar i denna kategori. Boendestödsinsatserna som ligger till grund för studien, riktas till brukare i personkrets 1 med neuropsykiatrisk funktionsvariation.

Boendestödjarnas arbetsvillkor kan enligt Gough & Bennisäter (2001) vara känslomässigt påfrestande i mötet med brukare som ofta bär på en ångestproblematik. Författarna påpekar också att arbete som utförs i någons hem kan innebära en särskild utsatthet för boendestödjaren. Thylefors (2016) visar på att yrkesgrupper inom vården trots en låg status har förhållandevis stor självständighet och frihet i sitt yrkesutövande. Chefers möjligheter till påverkan av dessa grupper är enligt Thylefors att bygga in en kontroll i verksamheterna och detta genom att skapa en gemensam värdegrund och tydlig linje för det som chefen önskar få ut av verksamheten. Sedan 1990-talet har förändringar skett inom den offentliga sektorn. Nya reformer som kan samlas under begreppet New public management (NPM), som myntades under början av 1980-talet och kom att påverka hur den offentliga sektorn leddes samt organiserades på ett mer marknadsmässigt sätt, privata aktörer släpptes in på marknaden. Enligt Thylefors började nya värderingar och metoder påverka utförarna av välfärden. Ekonomiska faktorer fick en framträdande roll, samtidigt som krav på måluppfyllelse och kvalitet kvarstod. NPM inspireras enligt av tankar om att människor drivs av egenintressen, främst ekonomiska. Genom NPM ökade styrning och kontroll av verksamheter i vård och omsorg. Detta innebar konkret ökad dokumentation, högre tryck vad gäller administrativ börda, konkurrensutsättning, anknytning till marknaden, standardisering av arbetsmetoder och processer av en minskad självständighet för yrkesutövarna inom

vården. Därigenom förlorade yrkesgrupper inom bland annat vården makt över sitt yrkesutövande (ibid.). I Sverige kan man enligt Thylefors se påverkan av NPM i en ökad lyhördhet gentemot brukare, som blivit kunder och fått tydligare rättigheter. Även chefernas handlingsutrymme har ökat men också kraven på resultat (ibid.).

Studien vill undersöka relationellt ledarskap och dess betydelse inom arbetsgrupper som utför boendestöd. Studien vill undersöka om det relationella ledarskapet kan tjäna som ett stöd för ledare och ledda inom så kallade human service-organisationer, där det sociala arbetet ofta bedrivs och några av de huvudsakliga målen är att påverka, förändra och ta hand om människor. Sociala interaktioner pågår i växelvis samverkan mellan människor. Boendestödjaren använder sig själv som redskap i mötet med brukaren och enligt Holm (2009) kräver detta ett visst mått av relationell kunskap samt självkännedom. I Røkenes och Hanssen (2016) talas om behov av att yrkesutövare utvecklar relationskompetens. Denna utvecklas genom egen reflektion och i samspel med andra, då individen speglar sig själv i omvärlden.

1.2 Problemformulering

Boendestödjare kan anses utföra arbete med oregelbundna och obekväma arbetstider, låg lön, och stundtals utmanande arbetssituationer på sin arbetsplats. Yrket innebär nära och frekventa möten med människor som upplever psykisk ohälsa, situationer som kan inbegripa hot och våld, brist på progress samt små möjligheter till att göra karriär. Utifrån dessa förutsättningar kan boendestödaryrket verka vara ett relativt utsatt arbete. För arbetsgruppens ledare är ibland de ekonomiska marginalerna små, men en god insats ska ändå utföras gentemot brukarna. Dagens ledare inom vård och omsorg (Socialstyrelsen 2003) står inför utmaningar av att leda arbetsgrupper utifrån den egna sociala kompetensen i allt högre grad och det finns uttalade förväntningar om att den som leder ska synliggöra och bekräfta de ledda. Ledarna har också det övergripande ansvaret för personalgruppens arbetsmiljö och att gruppen fungerar, personal konflikter hanteras och att en någorlunda god arbetsmotivation råder. Ahlthorp (2014) finner i en studie att många chefer överskattar sin förmåga att lyssna på och stötta medarbetare. Hon menar att anledningen till detta är att chefer tvingas in i ett utifrånperspektiv som gör dem mer distanserade i relation till sina medarbetare. Utifrån detta kan eventuellt slutsatser dras att både chefer och boendestödare kan anses ha en utmanande arbetssituation. Studien vill undersöka ledarskapets påverkan på grupper som utför insatsen boendestöd, samt chefers syn på ledarskapet. Forskarna anser att utökad kunskap inom ledarskapsfältet är av största betydelse för socionomer och socionomstudenter. Att förvalta förtroendet i ledarskapet och samtidigt ha fokus på att verksamheten erbjuder insatser av god kvalitet, är något som gäller alla som utför socialt arbete i ledande positioner.

1.3 Syfte

Denna studie syftar till att undersöka chefers och boendestödjares uppfattningar om ledarskapet som utövas i arbetsgrupper, vilka utför boendestödsinsatser till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation samt undersöka ledarskapets inverkan på gruppens arbete.

1.4 Frågeställningar

Syftet skall besvaras genom följande frågeställningar:

- a) Hur beskriver medarbetarna och cheferna ledarskapet?
- b) Hur uppfattar medarbetarna samarbetet och den egna rollen i arbetsgruppen?
- c) Hur beskriver chefen sina utmaningar?
- d) Hur ser chefen på sin egen påverkan på medarbetargruppen?

1.5 Begrepp som används i studien

LSS- Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade - LSS är en rättighetslag som ska garantera personer med omfattande och varaktiga funktionsvariation goda levnadsvillkor, att de får den hjälp de behöver i det dagliga livet och att de kan påverka vilket stöd och vilken service de får. Målet är att den enskilde ges möjlighet att leva som andra. Lag (1993:387).

Boendestöd. Intervjupersonerna är verksamma inom boendestöd i egen bostad ett så kallat ordinärt boende, samt verksamheter som bedriver boendestöd i bostad med särskild service och gruppboende.

Boendestödjare. Personal som arbetar med dagligt stöd i boendestöd. (Personal i daglig verksamhet har exkluderats ur studien). Begreppet *medarbetare* inbegriper i studiens kontext de anställda underställda cheferna. Medarbetarna är boendestödjare, vilket innebär att de ger dagligt stöd till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation. De kallas ömsom medarbetare, ömsom boendestödjare. De ingår i var sin arbetsgrupp som leds av en mellanchefer, underställd en verksamhetschef.

Studien använder begreppet *neuropsykiatrisk funktionsvariation* och *funktionsskillnad* istället för begreppen neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och funktionshinder, som också är gängse, eftersom författarna anser att det inte värderar såsom de andra begreppen, men de kvarstår vid referering till lagar och publikationer som använder dessa begrepp. Det innefattar i denna studie symtom och svårigheter vilka utgår från hjärnan och hjärnans funktion, samt alla psykiatriska tillstånd. (Fokusrapport, Neuropsykiatriska funktionshinder hos vuxna, hämtad 2017-05-31).

Relationellt ledarskap kallas också *relationsbaserat ledarskap*. Det innebär att se ledarskapet som en ömsesidig relation, att vi "skapar" varandra och blir till i relationen. Det relationsbaserade ledarskapet fokuserar på relationen i arbetssättet ledare-följare.

Grupp. Individier som samverkar och har tydligt fastställda relationer till varandra. Nationalencyklopedin. (hämtad 2017-05-07).

Ordet *huvudperson* används av några respondenter men studien har valt att använda det mer allmänt vedertagna ordet *brukare* för att skapa tydlighet för läsaren. Huvudperson är en benämning Erik Blennberger använder i sin bok "Bemötandets etik" (2013). *Brukarbegreppet* började användas av socialstyrelsen för att markera att stödmottagaren inte är en passiv mottagare utan en person som tar stödet i aktivt bruk. Benämningen brukare fick bred spridning på 1980-talet i hela den offentliga sektorn, såväl låntagare på biblioteket som klienter på socialtjänsten kom att benämnas brukare. Socialstyrelsen kungjorde (2013-04-09) efter en bred remissrunda rekommendationen att låta begreppet brukare ersätta ordet klient för den som ansöker om eller brukar stöd från socialtjänsten i någon form. Socialstyrelsen rekommenderar att begreppet inte används direkt till brukarna utan om dem. Ordet har ibland väckt negativa känslor, dels för att det för tanken till missbruk, men också för att den som söker men inte får stöd benämns brukare. Socialstyrelsen avråder samtidigt från användandet av ordet *kund*, dels då tjänsten som ges inte är valbar, dels för att insatser från socialtjänsten del av ett offentligrättsligt åtagande. Insatser från socialtjänsten ingår i offentligrättsliga åtaganden (Socialstyrelsen, 2013).

1.6 Relevans för socialt arbete

Den mest spridda definitionen av begreppet socialt arbete är enligt Meeuwisse & Swärd (2009) den som också Akademikerförbundet hänvisar till, som medlem av International Federation of Social Workers (IFSW, hämtad 2017-05-31): "Socialt arbete är en praktikbaserad profession och en akademisk disciplin som verkar för social förändring och utveckling, social sammanhållning, skydd och stöd för utsatta, empowerment och frigörelse av människors resurser. Mänskliga rättigheter, social rättvisa, barnets bästa, kollektivt ansvar samt respekt för mångfald, är centrala principer för socialt arbete. Med utgångspunkt i teorier för socialt arbete, samhällsvetenskap, humaniora och urfolkens kunskap strävar professionen efter att involvera människor och påverka strukturer, för att möta utmaningar i livet och öka välbefinnandet." (www.ifsw.org, under Global Definition of Social Work). Denna beskrivning är lätt att applicera på den sorts arbete som görs av de medarbetare och chefer vi intervjuat.

Eftersom syftet i denna studie är att undersöka chefers och boendestödjares uppfattningar om ledarskapet som utövas i arbetsgrupper, vilka utför boendestödsinsatser till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation och undersöka ledarskapets inverkan på gruppens arbete, anser vi att studien har relevans för socialt arbete. Vi tror att studien har möjlighet att påverka förhållningssätt i och öka kunskapen om arbete med boendestödsinsatser, men även i andra liknande sammanhang där arbetsgrupper verkar i socialt arbete. Att vara brukare och ta emot personal i sitt hem, innebär en särskild utsatthet. I Skau (2007, s 36) tolkas Max Webers klassiska definition av makt "som möjligheten att få sin vilja igenom i en social relation, även i händelse av motstånd, oavsett vad denna möjlighet beror på". Skau menar även att makt inte behöver utövas för att existera, utan att det kan handla om boendestödjarens självklara möjlighet till påverkan. Maktaspekten kan även innebära att

påverka brukaren med den egna viljan. I relationen mellan brukaren och den professionella finns också en utmaning av att se brukaren som en egen individ, ett subjekt. Skau menar att professionsutövare kan försvaga eller stärka brukarens självbild genom sitt bemötande. Inom det sociala arbetet behöver yrkesverksamma kontinuerligt medvetandegöra den egna yrkesutövningen. Det behöver finnas ett närvarande självkritiskt etiskt resonemang, kring hur brukare behandlas och insatser utförs inom det sociala arbetet. Goda arbetsförhållanden för utövarna av det sociala arbetet är grundläggande. Studien undersöker förutsättningar för samarbete i arbetsgrupper som utövar en viss sorts socialt arbete. Det är förutsättningarna för socialarbetarnas samarbete vi valt att undersöka i studien.

2. Tidigare forskning

2.1. Tidigare forskning om boendestöd till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation

Boendestödet och boendestödaryrket är nya företeelser som inte beforskats i särskilt hög grad.

Andersson (2009) är en av de mest omfattande studierna om boendestöd och Andersson skriver:

“Boendestöd i sin helhet... måste sägas vara ett underutforskat område med tanke på dess utbredning både som stödform och i förhållande till att boendestödjare är en relativt ny yrkeskategori som finns i nästan alla Sveriges kommuner” (s.24). Andersson beskriver relationen mellan boendestödjaren och brukaren som en konstruktion vilken inte utgår från de vanliga och naturliga förutsättningar som normalt bygger en relation, den existerar som konsekvens av ett formellt lagbeslut. Riktlinjerna för relationen har dragits upp i politiska, strukturella sammanhang och formas i den stödjande verksamhetens anda och den enskilde boendestödjaren skapar den tillsammans med brukaren.

Andersson (2009) kallar relationen en samspelssituation som måste fungera väl för att den ska vara uppbyggande. Om boendestödjaren inte visar intresse, visar avståndstagande eller har en överlägsen attityd, påverkar det relationen negativt. Den praktiska delen av jobbet blir gjord, men relationen kan ha en “kontrastödjande” funktion och riskera att förstärka de psykiska problemen hos brukaren. År 2017 utkom FoU-rapporten *Boendestöd – erfarenhetsbaserad praktik och kunskap* (Ljungberg, Matscheck & Topor, 2017), som är en sammanställning av intervjuer med brukare och boendestödjare om deras erfarenheter av insatser i ordinärt boende. Den kartlägger omfattningen av stödet i tre Stockholmskommuner och beskriver praktiska och psykosociala delar av boendestödet. Resultatet visar att boendestödet förenar praktiska och psykosociala moment och att flexibiliteten hos boendestödjaren är avgörande. Insatsen bygger enligt rapporten på en positiv relation mellan brukaren och boendestödjaren och den tar ofta lång tid att utveckla. Detta resultat stödjer Anderssons (2009) studie. Boendestödet kan få viktiga effekter för brukaren utöver det vardagliga praktiska stödet, till exempel kring brukarens självständighet, relation till familj och vänner, självbild, psykiska hälsa och samhälleliga deltagande. FoU-rapporten *När världen blir obegriplig eller går för fort* (Gustafsson, Nordqvist & Engwall, 2011) är resultatet av en enkätstudie riktad till medborgare med neuropsykiatriska funktionskillnader och deras anhöriga. Studiens avsikt är att synliggöra behoven i vardagslivet hos dem med funktionsvariation och ta reda på vem som hjälper dem och med vad. Resultatet visar att stödet från anhöriga i de flesta fall är mycket viktigt, det kallas här informellt stöd och visar sig ha stor omfattning. Det framgår att mottagarna av boendestödet upplever stödet både positivt och negativt samt att de upplever att det finns utrymme för egen påverkan av stödet. Brukarnas största behov gäller stöd med att sköta det ekonomiska, hjälp med praktiska sysslor i hemmet, framför allt med rensning av sådant som behöver kastas, samt påminnelse om sociala kontakter och hjälp att komma ihåg tider. Dessa behov av stöd beskrivs som mycket större än hjälp

med matlagning, tvätt och dylikt (ibid). *Det är mitt hem* (Socialstyrelsen, 2010) är ett vägledande dokument från Socialstyrelsen där en bred bild av boendestödet presenteras som en insats för den med psykisk funktionsvariation, vilket är ägnat att hjälpa brukaren att hantera vardagen. Den beskriver boendestödet som en praktisk och social insats, inte begränsad till hemmet utan innefattande aktivitet utanför boendet och betonar att aktiviteterna görs tillsammans med brukaren. Socialstyrelsen ansvarar för tillsyn av verksamheterna i kommunal och privat regi och rapporterar resultatet årligen till regeringen. Undersökningarna utförs i samarbete med Inspektionen för vård och omsorg (IVO). Resultatet av tillsynerna sammanställs och publiceras av Socialstyrelsen. IVO:s rapporter spelar en viktig roll för kunskapsläget om de stödjande verksamheterna och innefattar tillsyn av boendestöd av den typ denna studie uppmärksammar.

2.2 Allmän beskrivning av ledarskapsforskningen

Forskarna har inte enats om en tydlig definition av ledarskap. Lundin & Sandström (2010) menar att människor och organisationer lägger olika betydelser i begreppet, men vissa teman återkommer, till exempel att "påverka andra för att nå vissa mål" och att "genom relationspåverkan föra en medarbetargrupp mot beslutade mål". Ledarskapet bygger på en gemensam dialog och relationer till de ledda, i detta skapas inspiration och ledaren påverkar därmed de anställda till att tjäna verksamhetens behov. Ledarens förmåga att bekräfta anställda visar också på en koppling till hur djupt deltagarna kunde förmå sig till engagemang och att förbinda sig med sitt arbetes uppdrag (ibid).

Yukl (2012, s.1) menar att ledarskap kan ses på som en process. "Processer som driver förändring av individer, grupper och organisationer, processer som motiverar samt hur en ledare formulerar och har visioner". Chefskapet är i stället en formellt given position inom en organisation och med underordnade medarbetare. Chefskapet kopplas till styrning, arbetsledning och kontroll. Det ligger ett ansvar i rollen att leda organisationen och implementera de beslut som fattas (ibid).

Ledarskapsforskningen kan enligt Szücs & Andersson Bäck (2015) sägas ha gjort en stegvis utveckling och genomgått flera paradigmer. Det första steget, under 1900-talets första hälft, kännetecknas av ett fokus på ledaren som en personlighet med karisma, förankrad i tradition och legalitet. I nästa fas, i 50-talets början fram till 1960-talets slut, sattes fokus på kvaliteten i ledarskapet, olika ledarskapsstilar beskrevs. Härvidlag definierades två aspekter av ledarskap: Beteende och ledarstil, men man analyserade också på ett grundligt sätt ledarskapets förutsättningar och mål utifrån omgivningsfaktorer. I en tredje fas kom effektiviteten att sättas i fokus. Mot slutet av 1970-talet satte forskningen faktorer som ledarens karisma och förmåga till övertygelse i centrum. Kontrasten mellan de människovårdande och de vinstdrivande intressena i människobehandlande organisationer sedan New Public Management (NPM) slog igenom på 1980-talet har ibland resulterat i konflikter mellan verksamhetsledningarna som sägs vare sig förstå verksamhetens människovårdande kvaliteter eller förutsättningarna för god vård och omsorg och de vårdande medarbetarna (Nationalencyklopedin, hämtat den 2017-05-10). Ledarskapsforskningen har i förhållande till detta skapat teori om det

transformativa och dynamiska ledarskapet, inriktat på behovet av förändring i företag och organisationer (Szücs & Andersson Bäck, 2015). I dimensionen uppgiftsorientering (budgetering, administration) behövs instrumentell förmåga och i dimensionen människoorientering (motivation, lyssnande) krävs relationsbaserat ledarskap. Det produktionsinriktade ledarskapet och det relationella står i litteraturen och forskningen fram som två olika dimensioner som ska finnas i samma organisation (Thylefors 2016). Enligt Kirkhaug (2015) betonar ledarskapslitteraturen alltmer relationsfokus och uppgiftsfokus som motsatser. Inom socialtjänsten ökar enligt Lundström och Shanks (2015) kraven på dagens chefer inom socialtjänst, de förväntas i allt högre grad att vara ledare och inte enbart administratörer. Inom det sociala arbetets verksamhetsfält har organisationerna blivit plattare, vilket medfört en förändrad syn på ledarskapet, skicklig ledning efterfrågas alltmer. Inom både organisationer och forskning finns en pågående trend som framhäver ledarskapets stora betydelse för en verksamhet, då man ska påverka arbetsgrupper i en önskad riktning (Yukl, 2012). Ytterligare ett perspektiv (Ekstedt & Jönsson 2005) är att chefskapet hamnar mindre i fokus när den hierarkiska strukturen i organisationerna träder tillbaka. Åkerlind, Larsson och Ljungblad (2013, s.799) finner i En jämförande studie inom vård och omsorg att ”det finns tydliga samband mellan arbetsgivarens sätt att leda och organisera verksamheten och medarbetarnas hälsa och sjukfrånvaro. Både specifika hälsofrämjande åtgärder, ledarskap och socialt klimat har betydelse”.

2.3 Forskning om relationellt ledarskap

Det relationsorienterade ledarskapet formuleras i två rapporter som försöker sammanfatta forskningsområdet relationellt ledarskap. De visar på vikten av att se ledarskapet som relationella processer, samt att omtanke i ledarskapet har inverkan på personalens välbefinnande.

Uhl-Bien sammanfattar forskning i studien *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing* (2006) (RLT). Hon talar om två begrepp som beskriver var sitt perspektiv inom relationell ledarskapsteori, enhetsperspektivet (entity perspective) och det relationella perspektivet (relational perspective). Enhetsperspektivet ser till individens agerande i relationen, medan det relationella perspektivet betraktar själva processen där relationen blir till, detta perspektiv är aktuellt för denna uppsats. Centralt är fokus på processer istället för personliga ledaregenskaper. Ledarskapet skapas i den sociala processen och inte i ledaren själv (Uhl-Bien, 2006).

I rapporten ”The Impact of leadership on the health of subordinates” av Nyberg, Bernin & Theorell (2005) görs en sammanfattning av vad den internationella relationsorienterade forskningen kommit fram till. Rapporten tar upp en nära koppling mellan de anställdas hälsa och den relation som de har med sin chef. Forskningen har ett hälsoperspektiv och beskriver relationella aspekter mellan ledare och följare - chefer och anställda. I rapporten konstateras att ledarskapet har betydelse - ledare som visar intresse och omtanke om sina medarbetare och dessutom ger god vägledning får medarbetarna att känna sig mer tillfreds med arbetet. Ledare som inte visar omtanke om sina medarbetare och som

inte klarar att vägleda har en negativ inverkan på personalen. Författarna kommer fram till att “relationsorienterat ledarskapsbeteende adresserar känslor, attityder och gruppmedlemmarnas tillfredsställelse samtidigt som ledarstilen främjar moral, ökar samhörighet och reducerar konflikter” (ibid).

3. Teori

I följande avsnitt presenterar studien ett urval av den teori som används för att besvara syftet. Studien undersöker uppfattningarna om ledarskapet som utövas, samt ledarskapets inverkan på gruppens arbete. För att behandla och analysera studiens empiriska material, har vi gjort valet att utgå från teorin om social konstruktion, relationellt ledarskap och psykosociala faktorer i arbetsmiljön.

Först redogör vi för socialkonstruktivism som perspektiv på det relationella ledarskapet, därefter redovisas en kortare sammanställning av forskning om relationellt ledarskap. Till sist lyfter vi fram Karasek, Johnsons och Theorells teori om krav-kontroll-stöd som senare används i studiens analysdel.

3.1 Socialkonstruktivism

Socialkonstruktivismen intresserar sig för hur vi konstruerar vår verklighet. När en grupp har ett syfte och ett mål kan det uppstå friktion bland medlemmarna i gruppen och behov av ledarskap. Några vill påverka och andra låter sig påverkas. Vidare utgör språket eller sättet att tala som socialt konstruerad företeelse (Cunliffe & Eriksen, 2011), en väg till att kunna leda arbetsgruppen.

I en kultur finns oräkneliga situationer och sociala överenskommelser som konstruerats, konstrueras, vidmakthålls, men som också förändras över tid. Några exempel på sociala konstruktioner är ett situationsanpassat bordsskick vid en måltid, en chef som håller i ett personalmöte eller brukare som tar emot en anställd boendestödjare i sitt hem. Dessa situationer erbjuder individen möjlighet till ett handlingsutrymme, kan få individen att känna sig hemmastadd eller främmande och upprepas på flera platser över tid. Ledarskap är i socialkonstruktivistiskt perspektiv en social konstruktion.

Ledarskapet ses som ett relationellt fenomen mellan människor där påverkan och ansvar sker från två håll, från ledaren och från den som låter sig bli ledd. Det uppstår redan hos små barn som leker rollekar. Deltagarna legitimerar ledaren, ger tillåtelse att leda. Ledaren tar ansvar för gruppen som låter sig bli ledd (Rosenau, 2004).

Hacking (2004) beskriver användandet av uttrycket "social konstruktion" som frigörande i meningen att den hjälper till att skapa distans till det man betraktar.

Det socialkonstruktivistiska anslaget används i studien för att det hjälper till att ge perspektiv på hur människor agerar i ett samspel med andra. Teorin om socialkonstruktivism ser verkligheten som en konstruktion. För att förstå den behöver forskaren analysera de processer som skapar denna verklighet. Det innebär att hela denna uppsats genomsyras av ett tänkande som utgår ifrån socialkonstruktivism, både i syfte och frågeställningar, då den verklighet som beskrivs här anses skapad och konstruerad i interaktionen mellan människorna.

Idén om att ge stöd till människor med neuropsykiatriska funktionsskillnader skulle kunna kallas en social konstruktion och är likafullt en verklighet (Hacking). Idén är inte bara en idé, den är ett verkligt fenomen, format av människans tankar och arbete i verkligheten. Dess konstruktion har förändrats, framför allt under de senaste hundra åren och särskilt i västerlandets välfärdssamhällen. Även

ledarskapet och arbetsgruppen kan ses som en social konstruktion. Hur skulle situationen kring människor med funktionsvariation se ut om inte samhället konstruerat lösningar på de problem som uppstår kring neuropsykiatrisk funktionsvariation, som idag ses som självklara, men som inte är det i ett internationellt eller historiskt perspektiv? Neuropsykiatrisk funktionsvariation i ett mindre utvecklat samhälle kan ses på som annorlunda än det upplevs i det svenska samhället. Det är inte länge sedan det såg helt annorlunda ut, också här i Sverige. Villkoren kring hur arbetet gentemot de med funktionsvariation ska gå till och att arbetet överhuvudtaget finns, beror på politiska beslut tagna under lång tid, en social utveckling av samhället som skapat en förhållandevis humanistisk människosyn. Detta var inte självklart tidigare och är det inte på alla platser i världen, trots FN:s deklARATIONER om mänskliga rättigheter.

De som arbetar kring personer med funktionsvariation har ofta en anställning och en lön, och efter vad studiens författare hör i intervjuerna är medvetenheten om kontexten ganska hög bland medarbetarna, man uppfattar inte det egna arbetet som en självklarhet. Samtidigt har vi uppfattat att det är vanligt att studiens boendestödjare ser på sig själva som en självklar del av välfärdens organisering. Men de som startar och driver företag med social inriktning arbetar under stort ansvar och höga samhälleliga krav, det kan vara lätt att glömma för medarbetaren som har ett begränsat ansvar för insatsen och organiseringen av denna.

Fenomenet ledarskap i arbetsgruppen kan å ena sidan förklaras (Meuwisse och Swärd, s 98.) men man kan också försöka *förstå* fenomenet. För att kunna förstå mening och innebörd i sociala relationer och handlingar krävs att man lever sig in i och tolkar människan i dess sociala och kulturella sammanhang. Förståelse är enligt författarna något väsensskilt från förklaring, då förklaringen inte kräver inlevelse. Hacking (2004) poängterar att det viktiga när man vill analysera något i termer av social konstruktion, är att tänka både kring *betydelsen* av fenomenet men även poängen med det. Han menar också att själva användandet av begreppet social konstruktion hjälper till att skapa en distans och perspektiv till det man betraktar. I den här studien undersöker vi betydelsen av relationellt ledarskap, vi ser ledarskapet liksom boendestödet som sociala konstruktioner. Studiens poäng är att social konstruktion som perspektiv skapar en distans till fenomenet ledarskap i boendestöd, vilket hjälper studien att finna en balans och ett lämpligt utgångsläge. Detta bidrar med en förståelse för fenomenet relationellt ledarskap, i sammanhanget boendestöd för människor med psykiska funktionsvariationer.

3.2 Relationell ledarskapsteori

Ett relationellt ledarskap innebär att ha kunskap om och att kunna hantera många områden, till exempel makt, relationskompetens, människokännedom, flexibilitet och tydlighet. Ledaren behöver känna sig själv och utveckla sin relationella förmåga. De teoretiker som tas upp i detta kapitel lyfter fram flera aspekter av hur ledarens arbetssätt verkar i organisationen samt hur de mänskliga

processernas interaktion kan te sig i organisationen. De utgör vår teoretiska analysram på området relationellt ledarskap.

Gordon (2009) menar att ledarens auktoritet är legitim eftersom den är inbyggd i relationen och handlar inte om makt i vanlig bemärkelse. Ledaren har enligt det oskrivna kontraktet rätt att påverka och den som ska påverkas accepterar eftersom rollfördelningen är given. Det som då sker är att skapar inte uppmaningar och order varken trots eller ifrågasättande, medarbetaren kommer att förstå att detta sker av nödvändighet för att jobbet ska bli gjort, följandet blir då också legitimt och naturligt.

Även Drath (2001) menar att ledarskapet inte är bundet till en formell ledarroll utan utspritt i hela organisationen och frigjort från en traditionell hierarkisk struktur. Antalet individer som vill ta ansvar och bli mer involverade i organisationen ökar och deras relationer och dialoger ökar systemets kapacitet. Arbetstagarna interagerar och blir alltmer engagerade med i att skapa *kunskapssystem* och *gemensamt språk*. Ett pågående samtal med många i organisationen där man tillsammans finner lösningar på problemen är en central del av det relationella ledarskapet.

Gergen (2009) hävdar att individerna i en grupp inte skapar relationerna utifrån sig själva utan genom samarbetet, det är därigenom den individuella upplevelsen uppstår. Det är relationerna, inte vårt individuella tänkande och kännande som skapar våra handlingar. Gergen uttrycker sig i termer av den "relationella människan", att vi blir något mer utöver den egna begränsade individen när vi relaterar till varandra. Gergen menar vidare att vi genom att relatera till traditioner upplever att vi känner igen oss själva i och det är när vi navigerar efter dessa som vi vet hur vi ska agera. Gergen menar att ledarskapet skapas i stunden mellan den som leder och den som blir ledd. Ledarskapet skapas i interaktion mellan flera, där även den ledde är aktiv. Gergen skriver i en presentation av sin bok *Relational being: Beyond self and community*: "Om ursprunget till all mening ligger i samarbete, då finner inte bara självet hos individen, utan allt intelligent handlande, sitt ursprung i relationer". Utifrån den utgångspunkten kan alla psykologiska processer rekonstrueras som relationella processer, detta beskriver Gergen i boken *Relational Being: A brief introduction* (2011, s.200). Därmed knyter Gergen ihop teorierna social konstruktion och relationellt ledarskap.

Cunliffe & Eriksens studie *Relational leadership* (2011) är en sammanställning av forskning inom relationell ledarskapsteori och här beskrivs olika arbetssätt som ledaren kan hantera för att lära känna medarbetarna och fungera i ledarskapet. Tre teman lyfts särskilt fram i det relationella ledarskapet. *Relationerna mellan elementen* i nätverket där man skapar aktörer som kan vara med och styra grupperna på ett sätt som utvecklar, *den sociala konstruktionen av ledarskapet* där organisationens mikroprocesser och språkliga processer är i fokus för att förstå hur de relationella processerna skapar den gemensamma verkligheten i organisationen samt *den postheroiska* aspekten av ledarskapet som är en motsats till det heroiska där ledaren inte längre står i fronten av hären med hela ansvaret vilande på sina axlar. Ledaren är inte längre mittpunkten och fixstjärnan, författarna liknar hen vid en dirigent vars roll är att ge teamet möjlighet att prestera högt och blomma ut, utan att själv synas och höras så mycket. För att skapa de bästa förutsättningarna för organisationen behöver ledaren enligt Cunliffe &

Eriksen tänka på att försöka identifiera relationerna i nätverken och förstå de relationella mekanismerna, upptäcka hur medarbetarna använder språket i sina nätverk och lära känna de makro- och mikroprocesser som påverkar det sociala i de kollektiva aktiviteterna. Författarna menar liksom Drath (2001) att språket eller sättet att tala som socialt konstruerad företeelse är något av en nyckel till att kunna leda arbetsgruppen.

Ledarskapsstudien *The Romance of Leadership* av Meindl, Ehrlich & Dukerich, (1985), använder ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på organisationen och försöker vrida fokus från ledaren och över till relationen mellan ledare och medarbetare genom att ta udden av den gamla föreställningen att ledarskapet ligger hos den enskilde ledaren och understryker tesen att ledarskapet är ett socialt samspel. Studien talar om två grundförutsättningar: *Igenkännandebaserade* processer, vilka är kategoriserande och uppdelade på den ledda partens uppfattande av ledarens beteende och vad den ledde uppfattar som underförstått, så kallade *inferentiella* processer.

Även Dachler och Hosking (1995) har ett relationellt perspektiv på organisation och ledarskap. De menar att det är viktigt att inte sträva efter att ta bort det avvikande i organisationen, det som är speciellt och unikt, att istället anstränga sig att vårda mångfalden i organisationen så att det avvikande bidrar till mångfald. En nätverkande ledare bjuder in andra genom att fråga efter det uttalade. De menar att ledare bör rikta in sig på "multiloguing" det vill säga samtal med flera deltagare, nätverkande och förhandlingar. Det innebär också ett kontinuerligt samtal och "small talk" på både formella och informella organisatoriska arenor. Författarna diskuterar också hur ledare och medarbetare kan förhålla sig till varandra för att bygga broar mellan olika kulturer som främjar förståelse och som kan leda till större medvetenhet och utveckling av nya handlingssätt. I förhandlingsprocesser kan ledare och medarbetare lära känna varandra och bli medvetna om hur de definierar situationer på olika sätt. Att skapa förtroende är en ömsesidig aktivitet där ledaren kan stimulera medarbetarna att berätta om det som är uttalat, genom till exempel samtal utifrån parternas olika professioner (ibid).

Bass (1985) delar i sin bok *Leadership and performance beyond expectations* upp det relationella ledarskapet i fyra olika aspekter. I den *idealiserade* delen av ledarskapet har chefen ett beteende som gör att de ledda vill identifiera sig med chefen, de kan till exempel känna stolthet och respekt för chefen. *Inspirerande motivation* är ytterligare en dimension av det relationella ledarskapet och innebär att chefen agerar förebild genom sitt sätt att vara, det inspirerande förhållningssättet och användande av symboler stärker upplevelsen av mening och samhörighet. Bass beskriver också *individriktad omtanke* - uppmuntran och stöd från chefen, samt *intellektuell stimulans* för att inspirera till kreativa lösningar och nya sätt att se på problem.

Önnevik (2010) liknar ledarskapet vid föräldraskapet när han lyfter fram de viktigaste förmågorna i ledarskapet. Förmågan att vara en god lyssnare som kan ge bekräftelse, stimulera utveckling hos medarbetaren och bli insatt i vad medarbetaren tycker om saker och ting, liksom att ge stöd, uppmuntran och visa förtroende är andra viktiga delar av ledarskapet, samtidigt som det också är

viktigt att ha full tillit till medarbetaren, att tänka positivt och visa stort engagemang. Det relationella ledarskapet vill etablera en öppenhet i relationen, som syftar till att nå fram till den andre. I relationen finns en strävan hos ledaren att vara närvarande och genom inlyssnande av medarbetaren kunna utöva sitt ledarskap (ibid).

3.3 Krav-kontroll-stöd

Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell) är en teoretisk modell utformad på 1980-talet av Robert Karasek som ställer faktorerna *psykiska krav* på de anställda mot *handlingsutrymme* (kontroll). Den har använts i ett hundratal arbetsmiljöforskningsstudier och är en relativt vanlig förekommande modell, då man vill beskriva personalens psykosociala arbetsförhållanden. Modellen används ofta vid arbete med utmattningssyndrom och depressioner. Jeffrey Johnson utvecklade teorin genom att lägga till faktorn *socialt stöd* som en dimension och Töres Theorell överförde modellen till området fysisk hälsa. Socialt stöd kan inrymma feedback från chefer och medarbetare. Denna studie använder teorin om krav, kontroll och stöd för att belysa hur intervjupersonerna upplever sin arbetssituation det relationella ledarskapets betydelse.

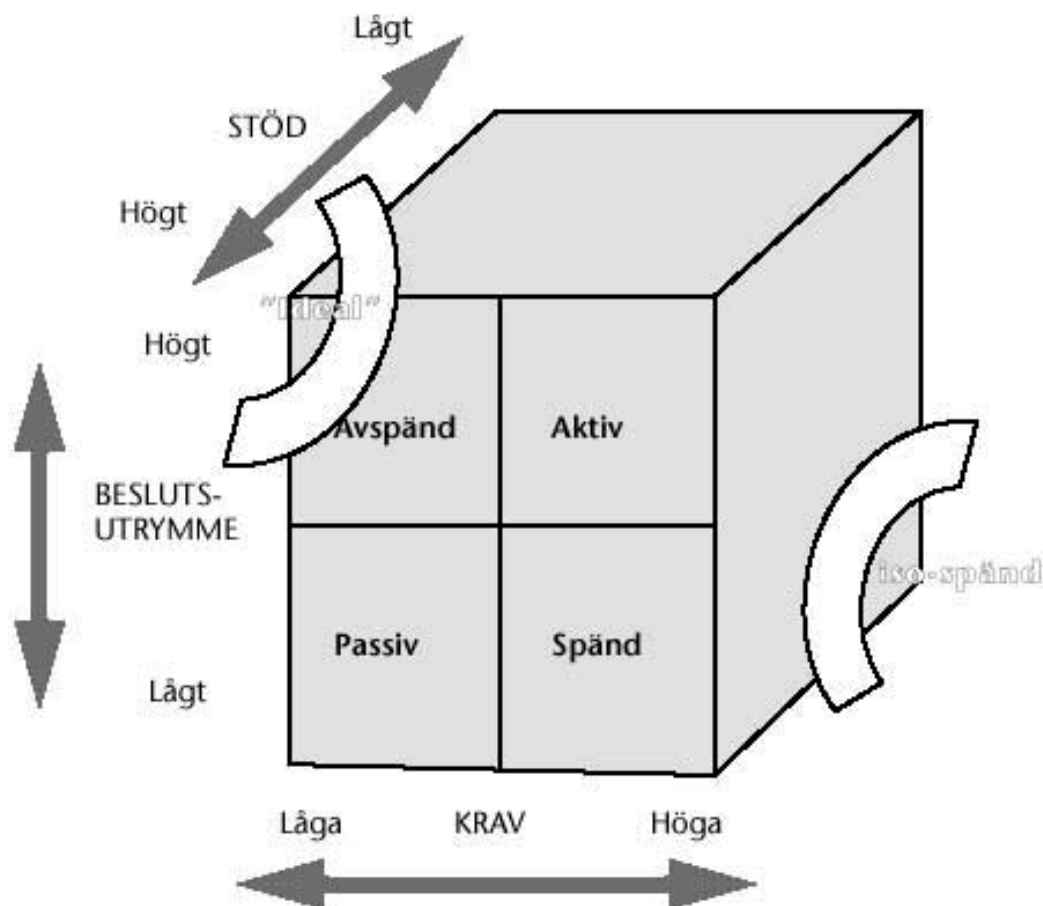


Fig 1. (Stressforskningsinstitutet, SU).

Karasek & Theorell (1990) beskriver modellen som en tredimensionell skala med dimensionerna krav, beslutsutrymme och stöd (fig.1). Dimensionen krav syns i en stigande skala från vänster till höger. Dimensionen beslutsutrymme (handlingsutrymme) ses i en stigande vertikal skala och den tredje dimensionen stöd står i en djupskala där högt är i förgrunden och lågt är längst bort. Två poler är markerade, de visar två extrema lägen. Det ena är "ISO-spänd", där är kraven höga, medan beslutsutrymmet och stödet är lågt. Det senare betecknar ett ansträngt och hälsofarligt läge. Den andra polen kallas "ideal" och kännetecknas av låga krav, högt beslutsutrymme och högt stöd, den är enligt teorin den hälsosamma polen.

Inom boendestödet kan kraven på medarbetaren innebära känslomässig påfrestning och härledas till bland annat otydlighet i beskrivandet av arbetsuppgifter från bland annat ett chefskåll. Kraven är ställda från omgivningen och de är prestationsrelaterade. De upplevs som stora och svåra eller väcker känslor. Kontrollen relateras till kompetens och handlingsutrymme. Det behöver finnas strukturerade arbetsmetoder och medarbetarna behöver veta att någon annan tar ett ansvar och bär de yttre funktionerna, så de kan ägna sig åt det konkreta arbetet på sitt område. Brist på kontroll genererar stress. Man brukar tala om kontroll "i" arbetet och kontroll "över" arbetet. Kontroll i arbetet handlar om de små och nära sakerna, medan kontroll över arbetet i stället handlar om de övergripande besluten, utanför medarbetarens horisont. Är man "duktig" och kan hantera de nära uppgifterna på ett intellektuellt skickligt sätt ökar kontrollutrymmet. Enligt modellen är den optimala arbetssituationen att individen ställs inför låga krav i en kombination av hög upplevd egenkontroll (Bernin & Theorell 2004). De anställda vill då ta egna initiativ och utvecklas, enligt modellen. När kraven på medarbetarna är höga, samtidigt som de uppfattar sig ha en låg kontroll över situationen och bristande socialt stöd, uppstår den vanligaste formen av stress på arbetsplatsen Praktisk och känslomässig hjälp från chefer och arbetskamrater beskrivs som hälsobringande. Detta verifieras i några studier, men inte i alla. Det är dock inte säkert att socialt stöd alltid fungerar som en buffert mot höga krav och hög belastning. Socialt stöd handlar om att ha goda och funktionella relationer till sina arbetskamrater i gruppen och till sina chefer. Individer som finns till för varandra och erbjuder stöd men också en form av instrumentellt stöd genom avlastning av konkreta arbetsuppgifter (ibid). En kritik mot teorin är att den inte tar hänsyn till människors individuella olikheter och personliga förmågor att hantera stressade situationer.

4. Metod

I metodkapitlet redovisar studien forskningsansats och urvalsprocess. Därefter följer en redogörelse för vårt tillvägagångssätt samt datainsamling och bearbetning. En kortare redogörelse för litteratursökning, forskarnas personliga förförståelse, samt forskningsetiska överväganden. Metodkapitlet avrundas därefter med ett resonerande kring tillförlitlighet och metodkritisk diskussion.

4.1.1 Forskningsansats

Studien metodologiska ansats utgår från en induktiv forskningsmetod. Med det menar vi att vi utifrån den insamlade empiri och tidigare forskning i analysen kommer att dra några allmänt hållna slutsatser. Enligt Thurén (2007) är inte induktiv slutledning på något vis en heltäckande forskningsmetod. Om studien skulle återupprepas är sannolikheten för att samma resultat skulle framkomma relativt liten. Forskarna har ändå valt att på ett så öppet sätt som möjligt tillåta begrepp och teori att på ett naturligt vis växa fram i arbetet med empirin. Studien har valt en kvalitativ forskningsdesign vilken också inrymmer prövande av teori under forskningsprocessens gång. Anledningen till att vi valde kvalitativ forskningsdesign och med en hermeneutisk ansats är att vi har eftersträvat att försöka förstå respondenternas erfarenheter och åsikter genom ett inifrånperspektiv, och att vi vill *låta teori belysa verkligheten* så som Olsson och Sörensen (2011) beskriver kvalitativ metod. Larsson, Lilja & Mannheimer (2005) menar att ett hermeneutiskt synsätt strävar mot en förståelse av en texts mening och att undersökarens förförståelse är av största vikt. Vår kunskapssyn präglas av arbetslivserfarenhet från vård och omsorgsområdet och dessa erfarenheter är enligt det hermeneutiska synsättet vår förförståelse. Larsson, Lilja & Mannheimer beskriver den hermeneutiska eller tolkande ansatsen som att genom empatisk inlevelse sträva efter att förstå den andres tankar, känslor och eventuellt andliga upplevelser genom att lyssna till beskrivningar och ord som förmedlas.

4.1.2 Urvalsprocess och avgränsning

Det har hos studiens författare pågått en diskussion om att göra ett urval av olika typer av verksamheter som bedriver boendestöd, för att finna eventuella olikheter. Utifrån detta valdes socialpsykiatri inom en kommun, särskilt boendestöd i ett privatägt aktiebolag och två omsorgsverksamheter som drivs i stiftelseform. Alla verksamheter var förlagda inom Stockholmsregionen och detta var en avgränsning utifrån den begränsade tid studien hade att förhålla sig till.

Fem boendestödjare och fem chefer intervjuades. I en av de stiftelseägda verksamheterna intervjuade vi en verksamhetschef och två boendestödjare, i den andra en verksamhetschef och en boendestödjare och i det privatägda aktiebolaget intervjuade vi en verksamhetschef, en enhetschef och en boendestödjare. Urvalet var målinriktat (målstyrt) eller vad Bryman (2011) kallar *purposive sampling*, vilket innebär att ett icke-sannolikhetsurval används, intervjupersonerna är strategiskt utvalda utifrån sina möjligheter att kunna besvara studiens forskningsfrågor och belysa ledarskapets

påverkan på arbetsgrupper inom området boendestöd. Enligt Denscombe (2016) kan forskaren göra ett icke-sannolikhetsurval då det finns till exempel yttre begränsningar för studien såsom begränsad tid. Bryman menar vidare att det målstyrda urvalet som vi valt för studiens inramning aldrig kommer att kunna generaliseras till en population, vilket vi också är införstådda med. Ett målstyrt urval inom kvalitativ forskning är enligt Bryman ett snöbollsurval (eller kedjeurval), vilket vi använt oss av. Våra intervjupersoner har rekommenderat ytterligare personer i sin verksamhet som sedan medverkat till intervju.

Författarna är medvetna om kritik som finns kring detta sätt att hantera urvalet. Det sägs eventuellt kunna resultera i ett snedvridet urval och sämre reliabilitet, men samtidigt kan enligt Denscombe (2016) ett snöbollsurval öka forskarens trovärdighet gentemot intervjupersonen och förstärka de personliga kvaliteterna i mötet. Våra chefsintervjuer har också tillkommit genom att chefer för olika verksamheter och organisationer rekommenderat varandra för intervju. De viktigaste urvalskriterierna vad gäller respondenter eller intervjupersoner, vilket vi omväxlande kallar dem, är enligt Repstad (2012) att de har relevant information att delge, gärna berättar och har en viss opartiskhet. Det sista kriteriet är inte möjligt i chefernas fall, men detta försöker vi balansera genom att minst en boendestödjare i deras organisation också kommer till tals i intervjuerna.

Arbetet som beskrivs i intervjuerna, utförs enligt SoL och LSS med tyngdpunkt på LSS och riktar sig mot vuxna brukare. Samtliga är verksamma inom boendestöd som är en av flera sorters insatser enligt LSS.

4.1.3 Tillvägagångssätt och semistrukturerade intervjuer

Cheferna inom respektive verksamheter kontaktades först via mail och i detta beskrevs studiens syfte. Nästa steg var en muntlig återkoppling via telefon och då ville forskarna bland annat stämma av angående respondentens inställning till inspelning av intervjun. Kontakterna som etablerades togs via rekommendationer från skribenternas umgängeskretsar. Genom bekantas bekanta fick skribenterna en ingång i verksamheterna och alla chefer tackade ja till att bli intervjuade. Respondenterna själva fick bestämma hur länge och på vilka villkor de skulle delta. Forskarna prioriterade att intervjuerna skulle ske under för respondenten trygga former och lät därför respondenterna välja plats för intervjun.

För de intervjupersoner som så önskat, har vi återkopplat och berättat för dem vilka delar av intervjuerna vi valt att redogöra för i resultatet. I kvalitativ metod söker man kunskap om och förståelse för människors upplevelser av den egna sociala verkligheten. (Dalen, 2008, s.11). Utgångspunkten har varit en intervjuguide (se *bilaga 1*) med frågor tydligt kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Studien har även utöver detta, ställt ett par frågor som gett en sammanfattande bild av respondentens arbetslivserfarenhet, ålder och kön. Testintervjuer har gjorts för att pröva frågornas kvalitet, några frågor justerades därefter för att på ett lämpligt sätt rikta sig mot respondenterna. Intervjuerna har undvikit att ställa slutna frågor (ja- och nej frågor) samt ledande frågor. Efter genomförda intervjuer gav forskarna respondenterna tillfälle att i slutet av intervjun

ytterligare belysa om det var något som de särskilt hade behov av att formulera. Under intervjuerna har vi försökt att etablera en sorts allians med de intervjuade, samt provat att få dem att känna sig fria att berätta på ett avslappnat och personligt sätt. Bryman (2011) påtalar skillnader i ett vardagssamtal och en intervju, vi har som forskare en struktur kring hur och när olika teman ska ventileras, språket är anpassat efter informanterna och vi undviker i möjligaste mån att ställa frågor som kan uppfattas som ledande. Studien har använt sig av ett kumulativt tillvägagångssätt (Denscombe 2016), vilket innebär att vi strävat efter att vara lyhörda för den punkt då vi uppnått tillräckligt med information från de intervjuade. De semistrukturerade frågeställningarna, har varit en god hjälp för oss, då vi kunnat ställa fördjupande följdfrågor samt observera informanten för att få en djupare förståelse. Forskarna har, som tidigare nämnts, egen erfarenhet från området och är till viss del insatta i den terminologi som förekommer inom verksamheterna. Forskningsintervjun kan vara ett mellanmänniskt möte och ett ömsesidigt utbyte mellan människor.

4.2 Datainsamling och databearbetning

Enligt Larsson (2005) kan forskningsintervjun beskrivas som ett utmanande samspel mellan forskaren och intervjupersonen. Den kunskap som forskaren frambringar är kopplad till det samspel som skapas i mötet med den intervjuade. Forskarens empati är betydelsefull för att kunna göra den intervjuades utsagor begripliga. Alla intervjuer utom en genomförde vi tillsammans, det har förekommit ett resonemang kring olägenheten att vara två och det eventuella underläge som vi då försatt informanten i, men vi har en förhoppning om att ändå fördelarna av att vara två kompenserar detta. Vår möjlighet till att vara fokuserade och uppmärksamma på informanterna har ökat. Naturliga följdfrågor som upplevdes relevanta för intervjusamtalet ställdes på olika sätt i de olika intervjumötena. Flera av informanterna har påpekat att intervjun gav tid och fokus till egna reflektioner, vilket upplevdes som en positiv aspekt av intervjun. Forskarna har också efter avslutade intervjuer tillsammans kunnat bearbeta intryck av intervjun som helhet.

Då intervjuerna avslutats gjordes transkribering av fem intervjuer var. Därefter påbörjades studiens översiktsläsning av den transkriberade texten ett antal gånger, ett sökande efter meningsbärande enheter så som rekommenderas i Larsson (2005). I transkriberingsprocessen lyssnade vi återupprepade gånger på de meningar som uttrycktes och närmade oss därmed empirin. Då studien vilar på en socialkonstruktivistisk grund har forskarna särskilt beaktat uttryck från respondenterna, såsom pauser, hummanden, skratt, suckanden, exakta uttal och talspråkliga formuleringar, då forskarna anser att även detta kan vara meningsskapande. När det transkriberade materialet började framträda, inträdde en process av att påbörja tematiseringen av empirin. Kvalitativ forskning kännetecknas enligt Backman (2008) av att den genererar en stor mängd insamlad data från varierande källor, forskarens utmaning är därför att kategorisera och strukturera det insamlade materialet. Enligt forskaren Denscombe (2016) är utmaningen att analysera sin empiri, samt att sortera bort det överflödiga. Denscombe menar att man behöver vara selektiv, samt urskilja de mest centrala delarna, utifrån detta kan man sedan finna det

gemensamma i intervjuer eller det som avviker. Empirin lästes horisontellt, alltså med ett fokus på att fraser och meningar som kunde kopplas till syfte och frågeställningar markerades och sorterades ut. Frågeställningarna omvandlades senare till temarubriker och dessa skapar grunden i resultatdelens fyra teman, med därpå följande underteman. För att skapa tydlighet, har valet gjorts att presentera resultatet tillsammans med en direkt därpå följande analys. I resultatet används en induktiv ansats, forskarna analyserar empirin genom att knyta den an gentemot socialkonstruktivistisk teori, krav-kontrollstödteori samt teori om relationellt ledarskap och tidigare forskningsstudier som vi fann relevanta för empirin.

4.3 Litteratursökning

Utifrån syftet att belysa hur medarbetare och chefer talar om ledarskapets betydelse och påverkan på arbetsgruppen påbörjades en första inventering av kunskapsläget genom så kallad kedjesökning enligt Larsson, Lilja & Mannheimer (2005), vilket innebar att vi undersökte i andra studier refererade författare och vilka referenser som var återkommande hos flera inom vårt ämnesområde. Sökningen fortsatte sedan genom inventering av kunskapsläget inom litteratur och vetenskapliga artiklar i Ersta Sköndal Bräckes bibliotekskatalog, samt databaser som PsycINFO, SwePub, LIBRIS, Academic Search Elite, DiVA-ESH publikationer, DiVA (Digitala vetenskapliga arkivet) och Google Scholar. I de svenska databaserna användes sökord och söksträngar som ledarskap* OR grupp OR boendestöd*. Relationellt ledarskap, grupprocess, relation och ledarskap i socialt arbete. På engelska användes sökorden leadership, group, housing support, team, relational leadership, group process, relation, social work leadership. På svenska användes orden relationellt ledarskap, relationsbaserat ledarskap, ledarskap, boendestöd, boendestödjare neuropsykiatriska funktionshinder, psykisk funktionsnedsättning, funktionsvariation, chef, chefer, medarbetare, gruppkonflikter, arbetsgrupp. Undersökningen har genom att använda sökorden i kombinationer på liknande vis i databaserna och genom att gå igenom facklitteratur på området utforskat ämnesområdet.

4.4 Förförståelse

Forskarens egen erfarenhet inom det undersökta området får inte överskugga eller påverka objektiviteten i observationer samt tolkning av resultat, därför är det viktigt att forskaren redogör för egna erfarenheter med relevans för forskningsprojektet (Olsson & Sörensen, 2011, s.101). Det är en sammansatt och utmanande sak att förhålla sig helt objektiv i sin forskning, kanske en omöjlig uppgift. Forskaren själv är ju den som väljer område och sätter fokus på vad som observeras och används i studien (Bryman, 2011). Vår förförståelse bygger på att vi arbetat inom området boendestöd men också annan vårdverksamhet under ett par decennier. Utifrån detta finns upplevelser av andras ledarskap som skiftat i kvalitet och grupper som fungerat väl men också erfarenheter av kollegor som fastnat i djupa konflikter, frustration och stagnation. Erfarenheter av frånvarande ledarskap och ledarskap där personal varit rädda för bestraffning finns också. Ämnet ledarskap och hur man kan få

grupper att fungera väl och må bra, upplevs som viktig och aktuell kunskap för skribenterna, då vi snart är på väg ut och ska fungera i sådana roller. Skribenterna har redan delvis fått förtroende av arbetsgivare att pröva på att utöva ledarskap och utifrån denna arbetslivserfarenhet har intresset för ämnet aktualiseras. Vår förförståelse innebär att vi genom våra erfarenheter gör tolkningar och subjektiva bedömningar. Kvale och Brinkman (2017) belyser att man inte kan vara helt objektiv till ett fenomen men att man ständigt behöver ifrågasätta sig själv och medvetandegöra sina fördomar. Bryman (2011) visar på den påverkan som forskarna utövar gentemot intervjupersonerna och hur påverkan av vår framtoning kan komma att forma de svar som intervjupersonerna ger. Bryman menar att faktorer som ålder, kön och personlighet kan ha påverkan på intervjupersonerna. Vi har observerat, reflekterat och diskuterat kring dessa teman under och efter våra intervjuer.

Tankar och observationer kring ledarskap, grupper och grupprocesser har följt oss som en levande diskussion under våra sex terminer på socionomutbildningen på Ersta Sköndal Bräcke högskola. Det kan förekomma att vi genom vår tidigare erfarenhet, tolkat in eller missuppfattat det våra respondenter uttrycker, men vi hoppas att vår förförståelse till största delen bidragit till att ge ämnet för uppsatsen bredd och djup. I intervjusituationen har vi undvikit att deklarerat vår egen professionella erfarenhet från området, däremot kan det vara så att några av respondenterna som vi intervjuat kan ha haft kännedom om detta ändå. Vi tror att vår erfarenhet inom professionen boendestöd gett oss goda förutsättningar att uppfatta och förstå boendestödjares situationer bättre, samt deras skildringar av dilemman och utmaningar i det konkreta arbetet. Förförståelsen har också hjälpt oss att förstå de sammanhang som de är verksamma i.

4.5 Forskningsetiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2017) påtalar att forskare bör arbeta utifrån de etiska principerna under hela processen och menar att detta skapar en trovärdig och tillförlitlig forskning. Studiens författare har en etisk skyldighet att sträva efter högsta möjliga vetenskapliga kvalitet på utförandet av studien och detta har vi försökt beakta genom hela forskningsprocessen. Lag (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor är grundläggande inom forskning men gäller inte när vi utför forskning på grundnivå inom högskola. Därför har vi valt att förhålla oss till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2002). Dessa utgår från de fyra grundläggande forskningsetiska principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet har vi uppfyllt genom att informera respondenterna och visa på syftet med studien i ett brev, (se bilaga 2). Studien uppfyller kravet på samtycke genom att muntligt informera chefer och boendestödjare om att deltagande är frivilligt, samt att de alltid kunde avstå från att svara eller avbryta intervjun om de ville. Respondenterna har varit informerade om att studien kommer att redovisas offentligt på DiVa.

Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att vi avidentifierade och försökte anonymisera studiens respondenter. Därför har personnamn och namn på verksamheter har utelämnats i studien och uppgifter om kön har medvetet redovisats omvänt i några fall. Valet att redovisa uppdelning av samtliga i professionerna chef och boendestödare gjordes.

Nyttjandekravet innebär att vi aldrig kommer att överlämna några uppgifter från studien utanför dess fastställda form som C-uppsats. Material som ljudupptagningar och anteckningar har förvarats säkert under skrivprocessen och efter det att studien godkänts kommer inspelningarna, anteckningarna och transkriberingarna att raderas, vilket forskarna upplyst respondenterna om. Det har förekommit etiska diskussioner i processen som fortskridit och reflektioner kring att våra respondenter befinner sig i lojalitetsförhållande gentemot sin verksamhet och övrig personal. Strävan har varit att visa hänsyn och inte i onödan utsätta respondenterna för alltför för komplicerade etiska valsituationer, eftersom de kan sägas befinna sig i beroendeställning.

Forskarna har också reflekterat kring en medvetenhet angående risker för integritetskränkning och respekt för de enskilda individernas gränser. Studien har haft ett övergripande fokus kring professionellt bemötande med hänsyn, lyhördhet och respekt gentemot våra respondenter. I studien följde forskarna vetenskapsrådets rekommendation om att ge deltagaren i studien möjlighet att "ta del av känsliga avsnitt, kontroversiella tolkningar och så vidare, innan den publiceras" (Vetenskapsrådet, 2002) då vi trott att det kunde föreligga risk för psykiska men eller annan skada för respondenten själv eller för annan person.

4.6 Studiens tillförlitlighet

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet har vi i studien diskuterat kring, de kan tyckas höra mer hemma inom den kvantitativa forskningsdesignen. Kvale och Brinkmann (2017) menar att begreppen uppenbart också gör det men de behöver anpassas till en kvalitativ innebörd. Reliabilitet handlar om forsknings instrumentets tillförlitlighet eller replikerbarhet (ibid). Studien bygger på ett målstyrt urval och ett litet antal respondenter, detta ger en lägre reliabilitet. Bryman (2011) menar att man kan använda sig av begreppet extern reliabilitet, vilket handlar om replikerbarhet. En studie som återupprepas vid flera tillfällen av olika forskare och som vid varje tillfälle får samma resultat anses ha hög reliabilitet. Detta tror vi inte är möjligt i vårt fall, då samma sociala situation och kontext inte kommer att upprepa sig och därmed får vi anse att reliabiliteten är förhållandevis låg i studien.

Möjligen kan studien öka sin reliabilitet genom att inneha en hög transparens i redogörelsen av hur vi gått tillväga och därför har vi i studien strävat efter noggrannhet i dokumentationen av hur vår forskning framskridit. Bryman talar också om intern reliabilitet, det kan vara av vikt för studien att forskarna verbaliserar kring hur de ser och uppfattar, till exempel det som uttrycks under intervjun.

Under studiens gång har skribenterna återkommande återkopplat till vad vi individuellt sett, hört och förstått i forskningsprocessen. I arbetet med resultat och analys har en ömsesidig förståelse för det

empiriska materialet legat till grund. Forskarna är medvetna om den påverkan som intervjupersonerna kan komma att utöva i intervjusituationen och att detta kan leda till en sorts styrning av den empiri som framkommer, fenomenet minskar reliabiliteten i studien. Denscombe (2016) belyser detta som en intervjuareffekt och att de som intervjuas låter sig påverkas av forskarens kön, ålder och etniska ursprung. Denscombe menar att när graden av känslighet i frågeställningarna ökar, aktiveras detta fenomen och intervjupersonen kan börja anpassa svaren utifrån vad den tror att forskaren vill höra. Våra frågeställningar har delvis handlat om känsliga uppgifter såsom etiska förhållningssätt i arbetet och konflikthantering. Denscombe påtalar att forskaren för att motverka denna effekt kan vara lyhörd, neutral och artig, det har vi också eftersträvat. För att ytterligare öka reliabiliteten då intervjuer genomförts, har det funnit ett fokus på att inte ställa alltför ledande frågor, samtidigt som uppmärksamhet har legat på att följa den semistrukturerade intervjuguiden för att öka tillförlitligheten i studien. Empirin har sedan transkriberats och vi har på så sätt försökt försäkra oss om att relevant information inte gått studien förbi.

Validitet handlar om sanningshalt och riktighet, huruvida studiens metod är relevant för undersökningen (Kvale & Brinkmann, 2017). Forskarna bör fråga sig om man undersöker det som man avsett att undersöka (Thurén, 2007) och hanterar frågor av giltighet för undersökningen, om metoden är verksamt och hjälpsamt. Studiens validitet är beroende av om forskarna samlar in rätt information för att kunna besvara frågeställningarna, för att säkerställa validiteten har vi utgått från syfte och frågeställningar i varje moment under genomförandet av forskningen. Kvale & Brinkmann (2017) menar att detta är ett sätt att stärka validiteten i studien. Också den förståelse som forskarna bär med in i studien har lyfts fram, för att ge transparens och förhoppningsvis öka studiens validitet. Det faktum att vi på förhand hade konstruerat en intervjuguide säkrade också att respondenterna fick besvara samma frågor och att studien fick sina viktigaste frågor besvarade. Fördelen med att vara två i intervjusituationen var att vi kunde fokusera på att svaren som framkom var av högsta relevans för våra frågeställningar, utifrån detta skapade vi tillförlitlighet. Återkoppling har också gjorts till några av intervjupersonerna efter intervjun, detta för att ställa uppföljande frågor och ge möjlighet till vidareutveckling av tidigare svar. Genom detta kunde vi försäkra oss om att vi förstått våra intervjupersoner så gott vi kunnat. Extern validitet är kopplad till möjligheten att generalisera resultatet och detta är inte möjligt. Generaliserbarhet beskriver möjligheten att överföra studiens resultat på liknande situationer (Kvale & Brinkmann, s.400).

Bryman (2011) påtalar att det finns kritik gentemot den kvalitativa forskningen och han menar att generalisering som utifrån några få kvalitativa intervjuer i en organisation omöjligen går att generalisera till andra sammanhang. Intervjupersonerna kan inte anses representativa för en population och resultatet kan inte överföras till något annat område. Studiens tio intervjuer är inte möjliga att generalisera kvantitativt, vi vet att de är alltför få. Enligt Bryman (2011, s.372) bör den kvalitativa forskaren istället för generalisering sträva mot nya insikter gällande beteenden och tankar hos intervjupersonerna och det har vi försökt att göra. Vi tycker oss uppfatta att en teoretisk mättnad så

småningom uppstod i intervjuandet (Bryman 2011, s.516). Forskarna lade märke till att samma teman återkom under de sista intervjutillfällena.

4.7 Metodkritisk diskussion

Utifrån vårt syfte att undersöka medarbetarnas uppfattningar om ledarskapet som utövas i gruppen samt dess påverkan av arbetsgruppen, gjordes valet att genomföra semistrukturerade intervjuer. Detta var utifrån tankar att denna metod skulle öppna för en djupare förståelse av intervjupersonernas tankar och upplevelser, metoden gav oss en direkt möjlighet att fånga upp och fördjupa tankegångar. Vi har kalkylerat med att det finns en risk för att de intervjuade kan ge svar utifrån ett eget behov av att uppfattas på det ena eller andra sättet. Det kan också föreligga risk för att respondenterna tror att forskarna vill ha fram det ena eller andra eller att respondenten gör en sorts anpassning till vad som kan verka socialt acceptabelt eller önskvärt. Dessa mänskliga faktorer bör beaktas i forskningsprocessen. Antagligen skulle en kvantitativ studie kunnat nå ut till många fler respondenter och gett forskarna möjligheten att på en bredare front undersöka det relationella ledarskapets betydelse. Respondenterna skulle eventuellt då kunnat svara mer anonymt och kanske med detta också fått utrymme till större sanningsenlighet.

Tanken har även slagit forskarna att det hade kunnat vara intressant att välja två stora boendstödsverksamheter och där kanske ha intervjuat fler boendestödjare för att få fram en mer detaljrik bild av arbetsgruppen och ledarskapet.

I studien har den tematiska analysen arbetats fram gemensamt under diskussion, vilket innebär att interbedömarreliabiliteten stärks i studien (Bryman, 2011), det innebär i vårt fall att studiens två författare jämfört sina upplevelser och slutsatser med varandra. Vi vill också påpeka att det finns en maktasymmetri i intervjusituationerna, genom att vi som intervjuande forskare av intervjuobjektet har kunnat förmodas besitta en vetenskaplig kompetens och makt, vi har därför också inlett intervjun med att beskriva och definiera intervjusituationen inför respondenten enligt råd från Kvale och Brinkman (2017). Det har varit omöjligt att inte påverka i intervjusituationen och vi kan anta att det funnits vissa förväntningar från bägge håll som säkerligen påverkat vad som blivit sagt, trots att de tyglats. Vi tror förstås inte heller att vi fått veta allt, det finns säkerligen konflikter och andra missförhållanden som vi inte vet något alls om i verksamheterna. Men det vi fått veta har hjälpt oss i vår ambition att få frågeställningarna besvarade och syftet i studien uppfyllt.

Kap 5. Resultat och analys

Resultat.

Fyra huvudteman i intervjuerna

Här presenteras det empiriska resultatet från de tio intervjuerna. Det görs med hjälp av fyra teman med respektive underteman som vi valt ut för att de knyter an till frågeställningarna. Det är teman som framkommit i intervjupersonernas berättelser och som vuxit fram ur våra frågeställningar under arbetet med analysen. Tanken med dessa fyra teman är att de fångar in de viktigaste aspekterna för att kunna besvara frågeställningarna. Här finns dimensionerna *“ledarskap utifrån chefers och medarbetares perspektiv”*, *“vad medarbetarna önskar sig av ledarskapet”*, *“samarbetet i grupperna från chefers och medarbetares perspektiv”*, samt *“chefens utmaningar i ledarskapet”*. Varje tema inleds med en förklaring av dess funktion i förhållande till frågeställningarna.

5.1.1 Tema 1. Hur ledarskapet ser ut i arbetsgrupperna

Detta tema knyter direkt an till den första frågeställningen (a), *hur medarbetarna och cheferna beskriver ledarskapet* och till den fjärde frågeställningen (d) där *chefen beskriver sin egen påverkan på arbetsgruppen*.

Handledning

Chefens uppdrag att ge boendestödjarna handledning, beskrivs av en chef som att hjälpa medarbetarna att få perspektiv, ge dem en möjlighet att backa lite för att se klarare på den egna yrkesrollen. Det handlar om nya perspektiv och att få förståelse för brukaren. Chefen påminner medarbetarna om att de har verktyg att hantera sitt arbete även under psykisk påfrestning. En chef tycker att de individuella handledningarna känns givande att ge medarbetarna, både i grupp och enskilt: *“De säger ofta att de faktiskt är tacksamma för den omsorg de får när jag möter dem individuellt”*.

Om att utöva handledning för att hålla värdegrunden levande berättar en chef:

Det är spännande i min roll som chef att jag är kulturskapare... syftet är att alla ska trivas, om vi trivs, så trivs också de som är här, huvudpersonerna, och det vill alla. Det är liksom grundläggande för alla människor att vi vill ha det bra. Och vi vill ha det bra på vår arbetsplats. Och vi blir också glada av att huvudpersonerna mår bra. Men det behöver också lyftas, liksom medvetandegöras hela tiden.

Överblick

Ledarens kapacitet att hantera ett övergripande ansvar för verksamheten ger boendestödjarna de grundläggande förutsättningarna för att kunna utöva sin yrkesroll. Chefens funktion skapar stabilitet i verksamheten. Boendestödjarna litar på att chefen har kontroll och planerar för nya placeringar. En verksamhetschef beskriver sin uppgift som att han ska se till att det är flyt i hela organisationen och se till att det börjar flöda igen när det blivit stopp någonstans i systemet. *“Jag kan vara oljan i maskineriet. Jag vet vilken olja som behövs”*. En boendestödjare berättar att han är nöjd med att bara

veta lite grann om det som ligger utanför hans uppgifter och att han tycker det är skönt att ledningen sköter det andra. Å andra sidan finns det andra medarbetare som säger att de vill ha något att säga till om när det gäller tillsättning av tjänster i gruppen.

Ledarrollen

Ledarrollen handlar om att se helheten i verksamheten och olika konsekvenser av fattade beslut.

Ledaren vägleder och har det övergripande ansvaret att hantera personal som missförstått eller missköter sina arbetsuppgifter. I intervjuerna framgår att chefer upplever att förtroende är något som de ständigt behöver förtjäna från medarbetarna och inget de tar för självklart. Andra chefsuppgifter är att vara insatt i medarbetarnas arbete och spegla den insats de utför, samt att finnas närvarande och lösa svåra situationer som kan tänkas uppstå i verksamheten. När vi tar upp temat gränssättning i egenskap av ledare, berättar en chef att hon har ett konsekvenstänkande kring detta "För det påverkar de andra så pass mycket, så det bara måste jag styra upp". "Det är mitt uppdrag att se till så att det fungerar"

En annan chef betonar vikten av att vara grundlig, lugn och lyssna in när han har enskilda klagorande och eventuellt tillrättavisande samtal med medarbetare. Han tror också att om han inte lyckas fånga upp medarbetaren i ett sådant samtal och frågorna blir hängande kvar i luften efteråt, så ökar risken för vidare oro och skvaller i arbetsgruppen.

Några chefer betonar att det ibland är nödvändigt att vara tydlig med vem som är chef i verksamheten. "Jag är väldigt rak och tydlig i min kommunikation. Och det har jag sagt från dag ett, då jag klev in i företaget" eller: "Jag vill inte ha en massa skitsnack och sådant och det har jag deklarerat. Detta har de lärt sig nu".

Ledarrollen skildras så här av en chef:

Och där, hur jag förvaltar den rollen och bygger upp deras förtroende gentemot mig, är beroende av hur jag möter dem. Hur jag lyssnar in och hur jag tar dem på allvar och hur jag är ödmjuk, i min kommunikation, också med mina oförmågor och brister. Jag kommunicerar också det till mina medarbetare, hur jag alltid vill bli bättre, att vi arbetar tillsammans och vårt syfte är hela tiden att gemensamt göra det bättre. I verksamheten och för huvudpersonerna. Vi gör det tillsammans. När jag lyssnar in och tar in feedback och idéer, då får jag respekt från mina medarbetare och det gör också att jag kan påverka gruppen på ett annat sätt om jag vinner respekten. Jag är inte en person som pekar med hela handen och styr så, jag har ett annat ledarskap.

Gruppen påverkar ledaren

Gruppen behöver också vara tydlig i sin kommunikation med ledaren och tydliggöra sina förväntningar på ledarskapet. En boendestödjare som också hade en ledande funktion i sin grupp, berättar att det fanns önskemål från gruppens sida, att närvara vid anställningsintervjuer av ny personal. Hon minns att hennes medarbetargrupp gav en del vägledning till chefen då han var nyanställd. Han kunde komma och säga att han anställt en ny medarbetare som skulle börja i gruppen. "Vi blev lite paffa. Du måste bolla med oss, fick vi säga då" (skratt). Hon menar att chefen

kommunicerade lite dåligt i början och gruppen tyckte att de behövde lära honom att tänka mer praktiskt, *“så han fattade hur han skulle göra det smidigare med oss”*.

Skapa ett gemensamt förhållningssätt genom lyssnande

Flertalet chefer belyser särskilt aspekten av ett aktivt lyssnande på medarbetarna. Det är ett sätt att fånga upp vilka de är, hurdana de är och använda den kunskapen i sitt ledande. En chef berättar hur han tar upp temat olikhet och tolerans i gruppen. Det blir tydligt att det är en förutsättning, som ger gruppen stöd för att kunna ge, ett genuint bemötande i insatsen gentemot brukaren.

Jag försöker lyssna på varje person. Se och fånga in alla olika kvaliteter och olika perspektiv på en sakfråga i en diskussion. Det är viktigt att det blir ett sånt klimat, att alla olika sätt att se är värdefulla. Just i relation till brukarna så är det också samtidigt en balansgång, för vårt uppdrag är också att försöka påverka en huvudperson, bygga upp en människas liv, stödja och ge personen möjlighet att utveckla egna verktyg.

Levande värdegrund

Fyra av fem chefer säger att värdegrunden är viktig för att medarbetarna ska förstå verksamhetens syfte. De beskriver värdegrundsarbetet på olika sätt. En chef beskriver värdegrundsarbetet som en ständigt pågående kulturprocess som bottnar i ett personligt förhållningssätt och genom att andra tar efter kan sprida sig i organisationen, *“ett sätt att vara tillsammans, som ska sippra ut i hela verksamheten och gälla alla”*. *“Hur alla gör och uppträder mot varandra behöver lyftas igen och igen”*. Hon uttrycker det som att hon är den personen som hon vill vara inför de andra, så som hon vill att alla ska vara och gör det genom sin egen person, som ett föredöme. Hon sammanfattar värdegrundsarbetet så här: *“Jag lyssnar på alla och ser individernas olikhet som en möjlighet och förutsättning, för att få till en riktigt bra gruppdynamik.”*

En chef liknar värdegrundsarbetet vid en kedja av god inverkan som ska gå från ledning och ända fram till mötet mellan boendestödjare och brukare. *“Det ska flöda ända fram”*. Han vill vara en förebild. *“Jag älskar det ordet, jag älskar att vara en förebild, att göra mitt bästa”*. Genom sin inställning tycker en chef att hon kan påverka medarbetarna. Det är viktigt enligt henne att ha grundrespekt och tillit till att alla gör så gott de kan. En tredje chef berättar att de har workshops på arbetsplatsträffarna och utifrån gruppernas arbete gör man kompendier, bland annat om hur mötet med brukaren ska se ut och hur man ska samarbeta med varandra:

Det vi står för det är det som ska leda oss i det dagliga arbetet... och där det goda mötet egentligen är det främsta... det ska ju genomsyra hela organisationen. Det handlar om bemötande, det ska ju egentligen styra hela vägen.

Teambuilding

En viktig del av ledningsarbetet är att få ihop och samstämna gruppen, särskilt när de ska lära sig något eller står i en förändringsprocess. Ledningen ordnar gemensamma aktiviteter, för ihop olika grupper, jobbar för en “vi” känsla. Man ska *“blanda ihop och föra alla grupper och enheter tillsammans... teama ihop allt”* (Chef).

En annan chef tycker att åka iväg och gå på föreläsningar är ett bra sätt att komma ihop tillsammans i gruppen och inspireras i arbetet. Ibland går de också ut och går på after work tillsammans i gruppen. Det pågår även projekt där de spelar teater och sjunger tillsammans med brukarna, där blandas alla medarbetargrupper och brukare i nya konstellationer.

5.1.2 Analys tema 1:

Cheferna skildrar alla att de är aktiva i relation till medarbetarna och att de ser som viktig del av sin yrkesroll att *handleda* personal. En chef beskriver hur han i handledning kan stödja medarbetarna att hitta nya förhållningssätt i relation till brukaren och problematiken. Detta kan härledas till begreppet intellektuell stimulans, en av de fyra bärande principer i relationellt ledarskap som beskrivs i Bass (1985) vilket innebär att ledaren hjälper de ledda att se på arbetsplatsens konflikter utifrån nya perspektiv, vilket kan generera ny kunskap och kreativitet i gruppen.

Genom handledningen utövar chefen ett relationellt ledarskap och i processen påminner han indirekt boendestödjarna om vikten av trivsel, då alla trivs är alla tillfreds. En annan chef uttrycker att medarbetarna uppskattar att han investerar tid och engagemang i verkliga möten med dem. Hans upplevelse är att medarbetarna känner sig sedda som individer. Detta kan sägas vara en grund i det relationella ledarskapet, chefen ger av sin tid och får därmed också en förutsättning till att lära känna sin personal, genom den nära relationen etableras ledarskapet. Ahlthorp (2014 s, 145) menar att chefer som lyckats bra i sitt ledarskap har förmågan att ställa frågor på ett sätt som får den andre att öppna sig, att kommunikationen bygger på empati och ett verkligt intresse. Chefen signalerar med hela sitt kroppsspråk att jag finns här för dig nu och du är viktig. Det tolkar vi som ett uttryck för samma fenomen som Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) menar när de beskriver den underförstådda kommunikationen mellan ledare och följare, så kallade inferentiella processer.

Ahlthorp beskriver empati som en förståelse för vad andra upplever och för att kunna utöva detta bör man hantera de förutfattade meningar man har om den andre men också i mötet vara helt fokuserad och närvarande. Denna kvalitet lägger en grund för det relationella ledarskapet.

Samma chef säger i intervjun att "jag är en kulturskapare". Med det vill chefen också poängtera att det finns en medvetenhet kring den egna rollen och att det som ledningen förmedlar kommer att sprida sig i arbetsgruppen. Enligt Bass (1985) handlar det relationella ledarskapet om att fånga upp medarbetarna, få dem att känna motivation och skapa en upplevelse av något större, en gemensam riktning för hela gruppen. Bass beskriver att inspirerande motivation är en ledarskapsförmåga som konkretiserar och exemplifierar högre värden, och inkluderar kommunikation av en inspirerande vision. Det vill säga chefen inte bara talar om högre värden, utan konkretiserar dem genom sitt eget sätt att vara. Det inspirerande, motiverande förhållningssättet omfattar också användandet av kraftfulla symboler, vilka gynnar engagemang och känslor av tillhörighet. En verksamhetschef beskriver att han är en olja i maskineriet. Han säger också att han är den som vet vilken olja som behövs. Nyberg et al. (2005) påtalar att högsta ledningen har största möjligheten att kunna påverka och förändra situationen

för en verksamhet. På denna nivå sätts strukturerna och den kultur som sipprar ner och påverkar gruppchefer och medarbetare samt brukare. Mellanchefernas påverkan sker i närhet till medarbetarna. Hur dessa chefer hanterar sitt ledarskap betyder mycket för upplevelsen av hur medarbetarna har det på jobbet och den insats brukaren får. En av cheferna uttryckte sitt chefsuppdrag som att hur hon förvaltar och bygger upp förtroende genom sitt bemötande, hur hon lyssnar in och hur hon tar dem på allvar och är ödmjuk men också sann med att hon bara är en människa med fel och brister. Chefen sätter också fingret på att arbetet är en process i ständig utveckling och att hon gör utvecklingsarbetet i samspel med medarbetarna. Genom att lyssna in och vara lyhörd vinner hon sina medarbetares respekt och sin möjlighet att påverka. Två chefer beskriver hur de lyssnar in medarbetarna, så som Dachler & Hosking (1995) beskriver när det handlar om att fånga upp det outtalade och att utöva multi-loguing, ett kontinuerligt, brett lyssnande och samtalande inom arbetsplatsens nätverk. De beskrivningar av ledarskap som kommer fram i intervjuerna är till största delen en beskrivning av ett relationellt ledarskap.

Sandberg & Targama (1998) menar att chefen för sin egen utvecklings skull och för att skapa fördjupning av det relationella ledarskapet, kan undersöka hur medarbetarna utvecklar sitt arbete och hur de lär sig nya saker. Några av chefens uppgifter beskrivs av intervjudeltagarna som att stå nära sina medarbetare, lära känna, vara lyhörd och visa intresse för vad var och en säger. Ahltop (2014) bekräftar att det personliga mötet med dialog är en av de viktigaste redskapen för chefen i mötet med medarbetare. När chefen ger förtroende och medarbetarna känner stöd leder detta till uppskattning i arbetsgruppen, vilket genererar trivsel och kreativitet (ibid). En chef beskriver att han inte ser på förtroendet från medarbetarna som en självklarhet, utan detta är något han arbetar för och något som måste förtjänas genom en gemensam tillit. Han lyssnar och är mottaglig för gruppens tankar och det är hans uppriktiga vilja att ha en god relation. Karasek & Theorells krav-kontroll-stödmodell (1990) ger en förståelse för att stödet från chefen är särskilt viktigt för medarbetaren, det står för chefens stödjande handledning och bemötande av boendestödjarnas arbetsinsatser.

5.2.1 Tema 2. Vad medarbetarna önskar sig av ledarskapet

Temat anknyter till den första delen av den första frågeställningen (a), hur medarbetarna beskriver ledarskapet genom att de formulerar vad de vill ha i ledarskapet.

Viktiga omsorger

Medarbetarna definierar för dem särskilt viktiga områden inom ledarskapet. Det kan handla om upplevelsen av äkta omsorg från ledaren, stimulans i den egna yrkesrollen och möjlighet att kunna tillägna sig mer kunskaper inom professionen. Medarbetarna bär på en önskan att chefen ska vara enkel, lyhörd, intresserad och framstå som mänsklig. Chefskapet ska vara en möjliggörare i verksamheten och skapa en grogrund för arbetsglädje i gruppen. Medarbetarna önskar även att chefen ska hantera irritationer och konflikter, samt ge återkoppling till arbetsgruppen på utfört arbete. Främst

framstår behovet av att uppleva sig sedd av chefen. *“Han ska säga hej, fråga mej hur läget är och visa att han ser mig. Att han bryr sig det där lilla extra, för det blir roligare då och det hjälper mig att känna att jag lyckas”*.

Det där lilla extra kan också handla om en julklapp eller ett påskägg till påsk. Det är de små sakerna i tillvaron men som visar på en sorts uppskattning av medarbetarnas utförda arbete. I en av de intervjuade verksamheterna, hade detta glömts bort av ledningen. Tre av boendestödjarna uttrycker att mötet med brukaren, är den viktigaste källan till arbetstillfredsställelse i vardagen. Medan två av boendestödjarna beskriver chefs återkoppling som grundläggande men även bekräftelsen från brukaren själv. En medarbetare bekräftar stor arbetsglädje och tillfredsställelse, då en brukare börjar uppnå ett långsiktigt mål som de tillsammans arbetet för. Det kan handla om att brukaren till exempel får en vanlig anställning. Boendestödjarna önskar att det i chefskapet ska ingå att chefen uppmärksammar medarbetares drivkraft till att vilja utvecklas och lära nytt. Utveckling ska stimuleras av chefen och boendestödjarna uppskattar att få utbilda sig på arbetstid. En ytterligare önskan direkt riktad till chefskapet, är att chefen ska se om någon i personalen mår dåligt, våga närma sig det och ta hand om medarbetaren. Chefen ska undvika att bestraffa och begränsa när något går fel och istället uppmuntra, ge belöningar och personligt stöd.

Stöd, spegling, handledning

Alla intervjuade boendestödjare uttrycker behov av att få återkoppling och spegling av sin chef. Cheferna handleder boendestödjarna och får även själva handledning, antingen av en högre chef eller av till exempel psykolog eller beteendevetare. Flera av boendestödjarna efterfrågar mer handledning, dels inriktad mot gruppens samarbetsförmåga men också för ytterligare fördjupad kunskap om neuropsykiatrisk funktionsvariation eller kunskap kring lagtext som berör området. Några efterfrågar mer extern handledning av psykologer, läkare och andra specialister på området neuropsykiatri eller hur man hanterar hot och våld på arbetet. En medarbetare säger att den sortens handledning sker en gång i halvåret och är inte tillräcklig, då syftar han inte på den handledning chefen ger arbetsgruppen varje vecka. *“Jag skulle behöva en gång i veckan eller varannan vecka eller något för att jag skulle ge nåt tror jag”*.

En annan boendestödjare ser handledningen som en tid för att bearbeta svåra upplevelser i yrket. *“Jaa, de är viktiga. Just att de kan spegla mig. Att vi kan prata om saker som är jobbiga. Det är ju bättre att vi pratar om det där än att man ska sitta ensam hemma och fundera över det, när man har sitt privata liv”*. Utifrån chefsperspektiv bekräftas att spegling av medarbetaren är en viktig aktivitet i verksamheten. En chef bekräftar att det kan vara en särskild utmaning att berömma medarbetare, chefen menar att det inte ligger för honom, som en talang han aldrig utvecklat. Det är helt enkelt lättare att instruera och korrigera då han ser fel i verksamheten medan berömmet glöms bort. En chef betonar att syftet med insatsen med brukarna blir tydligare genom handledningen till arbetsgruppen, vilket är viktigt för att gruppen får gemensamt fokus på det viktigaste.

Chefens närhet kontra distans till gruppen

En uppfattning bland boendestödjarna var att det bästa chefskapet utövas nära gruppen, med en chef som är väl insatt, känner brukarna och förstår boendestödjarnas utmaningar. Med det nära chefskapet blir det enligt en boendestödjare mindre risk att informella ledare tar över. Boendestödjaren menar att det då inte bildas något vakuum som behöver fyllas ut.

“Vänder sig chefen för mycket till en person så kan vi andra få svårt att förhålla oss till den personen - är hon favorit nu?” Favorisering ger makt, chefen måste vara noggrann med att behandla alla jämlikt och ge alla uppmärksamhet. Antingen kan man vara nära och rättfärdig eller distanserad och anstränga sig för att vara rättvis, tydlig och medkännande, menar han.

En annan uppfattning bland intervjupersonerna är att när chefen befinner sig för långt ifrån medarbetargruppen, kan mandatet att styra dem försvinna.

Skapa delaktighet

En boendestödjare belyser en demokratisk aspekt i ledarskapet, det finns en önskan om att bli tillfrågad av chefen, med frågor som: ”Vad tycker du? Hur skulle du ha gjort här?”

“Jag tycker om att få vara delaktig, tycka till och vara med och ta beslut om de dagliga situationerna”, säger en boendestödjare. En annan boendestödjare anser däremot inte att det känns viktigt att förstå det större sammanhanget, hur företaget funkar och så vidare. Den aspekten överlåter medarbetaren till chefen.

Boendestödjarna uttrycker att det är viktigt att chefen gör en kunskapsinventering i personalgruppen, att han har kännedom om medarbetarnas förmågor, använder deras kompetens i organisationen och plockar fram guldkornen för verksamheten. Samtidigt säger några att blyghet och en annan att “jantelagen” hindrar medarbetarna att dela med sig kunskap till varandra på personalmötena.

Kommunikation

Att chefen är bra på att kommunicera är ett uttalat grundkrav bland boendestödjarna. De säger att det är viktigt att han är lyhörd och socialt kompetent.

“Att vi pratar samma språk är viktigt”, säger en boendestödjare och fortsätter: “Bra om chefen är självständig och fattar egna beslut men dessa behöver kunna motiveras och förklaras för personalgruppen”. En boendestödjare tycker att “chefen behöver sätta gränser för grupper som fastnat i en negativ spiral, genom direkt och klagörande kommunikation med gruppen.” och “chefen ska hjälpa boendestödjaren att förstå och komma ihåg att insatsen ska vara långsiktig och hållbar, inte bara lustfylld i stunden.”

5.2.2 Analys tema 2:

En medarbetare påtalar ett behov av att få vara delaktig och kunna påverka, han uttrycker ett behov av demokratiskt inflytande och detta behov kan kopplas till en önskan om större kontroll, enligt krav-kontroll-stödmodellen, men också som ett uttryck för att denna medarbetare kan ha ett önskemål om att arbeta utifrån ett relationellt perspektiv med sin chef, vilket går ihop med Meindl, Ehrlich & Dukerich, (1985), som utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv beskriver ledarskapet som ett socialt samspel mellan ledare och följare. I arbetet som boendestödjare behöver personalen ständigt anpassa sig till både brukare och nya direktiv från ledningen och detta kan tolkas som en minskad kontrollförlust. Chefen kan i sitt ledarskap begära handledning av psykolog, detta för att klara att ha kontroll och hantera kraven och detta tar handledning av psykolog till en av dimensionerna i Karaseks-Theorells Krav-kontroll-stödmodell.

Det är betydelsefullt för medarbetarna att chefen talar samma språk som gruppen, säger en boendestödjare, det är en bekräftelse på Drath (2001) som talar om hur medarbetarna interagerar och blir alltmer engagerade med att skapa kunskapssystem och gemensamt språk. Ett pågående samtal med många i den egna organisationen och med utgångspunkt i att man tillsammans finner lösningar på problem, detta är ett uttryck för grunden i det relationella ledarskapet. En intervjuad medarbetare påtalar särskilt att han önskar att chefen är enkel, lyhörd, intresserad och mänsklig, det kan ses som ett uttryck för en önskan om relationellt ledarskap.

För att kunna genomföra förändringar och implementera ny kunskap anordnar arbetsplatserna utflykter och nya situationer för medarbetare att mötas i. Mötet i en ny miljö och med den sociala konstruktionen av restaurang eller lagtävling ger nya möjligheter för medarbetarna att få syn på sina gamla vanor. Vi tolkar det som att personalgruppen bearbetas och nya situationer kan ge möjlighet att förvandla gamla sociala konstruktioner.

Jantelagen belyses som ett utvecklingshinder av en boendestödjare, fenomenet kan också reflekteras kring som en lokal tes i social konstruktion, Hacking (2004, s.19), den är lokalspecifik och uppfattas av vissa men inte av andra. I det relationella perspektivet bör chefen jobba på att se den enskilda medarbetaren, finnas närvarande i det dagliga arbetet och bygga en tillit i relationen. Belöning och uppmuntran ses av en boendestödjare som ett bättre alternativ till bestraffning, vilket vi tolkar som ett uttryck för en önskan om att boendestödet ska vara genuint, genomtänkt och trygghetsskapande, för såväl boendestödjare som för brukare.

Flera boendestödjare pekar på mötet med brukaren som en källa till inspiration, några av dem upplever att det är brukaren som står för den vanligaste formen av positiv återkoppling på det arbete som utförts i verksamheten.

5.3.1 Tema 3. Samarbetet i arbetsgrupperna

Temat berör frågeställningen b), hur medarbetarna uppfattar samarbetet och den egna rollen i arbetsgruppen, men också tema c), där chefen beskriver sina utmaningar i ledarskapet. Tanken med

temat samarbete var att undersöka styrkor och utmaningar med att vara en arbetsgrupp. I intervjuerna kommer det fram att gruppens samarbete också handlar om viljan att utvecklas, se sig själv och förhålla sig till andra. Gruppen prövas utifrån att de yttre betingelserna ändras, nya utmanande situationer kring brukare uppstår, eller stramare ekonomiska villkor att förhålla sig till.

Samarbete

Samarbete i grupp kan sägas vara en komplex utmaning enligt de intervjuade och med en mångbottnad kvalitet. Personal behöver förhålla sig till varandra och i flera av intervjuerna förs temat skvaller och prat bakom ryggen upp på agendan. I detta deltema låter vi också cheferna säga något om samarbetet. En av cheferna belyser det såhär: *“... och det märker jag: dels skadar det huvudpersonerna väldigt mycket att det inte blir ett team, att det inte blir samarbete, att man pratar bakom ryggen på varandra, att kommunikationen inte är rak”*. En annan medarbetare ger uttryck för tankar kring varför det uppstår klagande attityder hos medarbetare, personen menade att sådant kommer av okunskap och rädsla i hur en ska förhålla sig i sin arbetssituation. En chef uttrycker det såhär: *“Jag tror att det är svårt att vara den här negativa personen... och inte vilja i ett sådant här arbete... det handlar om att inte ge utrymme åt det och låta det växa”*. Ansvaret ligger på chefen att skapa en grogrund för det goda samarbetet. Denna chef visar även på vikten av tillit i gruppen. Här menar chefen att utgångspunkten *“att alla gör så gott de kan”*. Medarbetarna upplever i sin tur att det är problematiskt att det finns stödjare som är oengagerade, har samarbetsproblem, har missförstått sitt uppdrag eller på annat sätt saknar rätt förutsättningar för arbetet. Samarbetet i gruppen kan då komma att påverkas och utmanas, det kan skapa turbulens och förväntningar på att chefen ska hantera situationen.

Flera av intervjupersonerna återkommer till betydelsen av kommunikation på arbetsplatsen, detta uppmärksammar både stödjare och chefer som en grundläggande komponent i samarbetet. Nödvändigheten av en tydlig och samlad kommunikation i arbetslaget, med utarbetade riktlinjer för arbetets utformning med brukaren, är ett återkommande tema hos respondenterna. En chef lyfter också betydelsen av ett öppet klimat i gruppen. Chefen återkopplar att han också verkligen uppskattar medarbetarnas mod, då de under personalmöten lyfter motsättningarna, istället för att gå bakom ryggen på varandra. Det öppna förhållningssättet gör problemen möjliga att gripa an och hantera för de ansvariga, menar hon.

Professionellt förhållningssätt i arbetet

Att vara professionell i arbetet är något som alla intervjuade förhåller sig till och lyfter fram under intervjuerna. *“När personal tappar sin professionalism och släpper brukaren för nära inpå sig, uppstår en obalans i relationen som inte fungerar för varken den enskilda boendestödjaren eller gruppen och dess samarbete”*, säger en av boendestödjarna. Boendestödjaren får enligt några av de intervjuade cheferna svårt att utföra sitt uppdrag och brukaren kommer att utsättas för besvikelse då relationen behöver hanteras på nya sätt. I en av de intervjuade verksamheterna, beskrivs hur man alltid

utgår från det viktiga i att skapa en nära relation med brukaren. Allt börjar i relationsskapandet mellan individer, men det innebär inte enligt chefen att personalen är gränslös. Det är fullt möjligt att förhålla sig professionellt och utföra sitt uppdrag ändå. Chefen i verksamheten ser det inte som en konflikt där personligt och professionellt står emot varandra, men betonar att relationen inte ska vara av privat karaktär. Istället förklarar hon att det är fullt möjligt att stå varandra nära i en relation men ändå behålla en professionalism.

En boendestödare från samma organisation uttrycker det som att den egna personen inte är viktig, *“vi ska kunna vara utbytbara som boendestödare”*, han menar att den tanken skänker honom lugn, då han vet att han är utbytbar. Ytterligare ett scenario är när boendestödare tolkar in sina egna behov och tror att det är brukarens, särskilt utmanande blir detta då brukaren inte tydligt kan uttrycka sina behov. Dessa tendenser kan skapa svårigheter och utmaningar i samarbetet på arbetsplatsen. En boendestödare menar att det viktigaste sättet för hen att utvecklas professionellt är genom de egna arbetskamraterna och den kunskap som redan finns i arbetsgruppen. Genom att öppet utbyta sina erfarenheter och dela kunskap utövas *“på golvet-handledning”* av medarbetarna sinsemellan.

Gruppens funktion

De intervjuade boendestödjarna önskar sig ett gruppklimat med högt i tak, de vill finnas till för varandra och det ska finnas möjlighet att kunna ventilera svåra händelser på jobbet. *“Ibland kan saker kännas personligt och man behöver dela med varandra... vi triggas ju av olika saker som människor”* eller *“ibland när känslorna kommer, försvinner all kunskap ur mig”*. Boendestödarens vardagsarbete kan vara utmanande, arbetet med andra gruppmedlemmar kan innebära att man upptäcker att man är olika och det är en utmaning att lära sig stå ut med det. Några av de intervjuade berättar att de är väldigt olika personligheter i grupperna men att man ändå känner att det är okej att vara sig själv. Det förekommer också en del skratt som hjälper medarbetarna att orka vidare. Det lustfyllda och roliga får ta plats. Det är vanligt att medarbetarna skrattar tillsammans åt dråpliga situationer, men de betonar att brukarna ska behandlas med respekt. Man skrattar inte åt brukarna, utan med dem.

5.3.2 Analys tema 3.

En chef lyfter förhoppningen att gruppen ska ta fram sina konflikter och öppet diskutera dem under mötestid, detta för att ha en möjlighet att kunna hantera problemen. Enligt krav-kontroll-stödmodellen är det viktigt att de enskilda medarbetarna kan finna *socialt stöd* hos varandra, vilket kan sägas innebära att de inbördes sociala interaktionerna leder till en förbättrad psykosocial miljö och ett ökat välmående för boendestödjarna. Den organisatoriska aspekten behöver också visas på här. Chefers tydlighet med vilka målsättningar som gruppen arbetar utifrån, kan hjälpa boendestödjarna då de ger varandra stöd (Nyberg, Bernin och Theorell 2005). Ahltorp (2014) menar att ett coachande ledarskap som syftar till att använda medarbetarnas egna förslag och kompetens för problemlösning inte alltid fungerar. Ibland måste chefen vara tydlig, ge direktiv och styra arbetsgruppen. Enligt Katz och Flynn

(2013) visar forskning på att konflikter som inte hanteras av arbetsledning leder till kostnader för verksamheten och indirekt arbetsgrupperna. Forskarna menar att hela verksamhetens möjlighet att utföra ett arbete på hög nivå och hela organisationens effektivitet påverkas negativt av konflikter.

En chef tycker att det är chefens ansvar att skapa en grogrund för det goda samarbetet på arbetsplatsen. Katz och Flynn (2013) har i sin forskning funnit att en viss form av ledarskap gav mindre konflikter på arbetsplatserna. Detta ledarskap karaktäriseras av att det är inriktat på *gruppens samlade förmåga* till konflikthantering, det strävar efter att främja ett gott samarbete, ett kontinuerligt medlande och förhandlande mellan medlemmarna. Forskarna menar också att arbetsplatsens kultur är viktig, om inställningen till konflikter och hanterandet av dessa är positiv, blir konflikterna färre. En chef sade under intervjun att en del medarbetare som utåt sett kan upplevas som väldigt negativa går bra att hantera ändå, det handlar enligt honom om att inte ge utrymme åt det negativa och inte låta det växa. Det kan tolkas som ett uttryck för vad Thylefors (2016) skriver om att släppa fram konstruktiva krafter för att dämpa de destruktiva. Ahltop (2014) lyfter konstruktiv kritik vilket enligt henne kan sägas innefatta en önskan om att hjälpa den andre att förbättra något. Kommunikationen är inte en väg att släppa ut sin egen ilska eller hämnas för något som uppstått tidigare mellan personerna. Ahltop menar att empatisk kommunikation handlar om en medvetenhet hos den som kommunicerar, i detta ska ett verkligt lyssnande vara en del, vad vill den andre säga? Vad är mitt eget syfte med kommunikationen? Att gruppen är ett bra team är en åsikt som kan låta självklar när den kommer från en chef, men det framkommer här också att chefen som ser brist på uppriktighet i arbetsgruppen, på sikt kan komma att skada insatsen gentemot brukarna, ett uttryck för uppfattningen att organisationen ska präglas av genuinitet för att fylla sin funktion. (ibid). Boendestödjarna uttrycker ett behov av att det ska vara högt i tak inom arbetsgruppen. De pratar även om ett behov av att gruppen kan få vara en plats där man delar glädje men också utmaningar i verksamheten. På så vis konstrueras en social plats med stödjande funktion av medarbetarna själva. Gruppens stödjande kultur behöver vårdas och skyddas av chefen. Ahltop (2014) menar att det är chefens huvudansvar att arbeta ihop gruppen som ett team och att alla medarbetare bör vara en del i detta. Hon menar att ledarskapet utövas i chefens relation med gruppens medlemmar.

5.4.1 Tema 4. Chefens utmaningar i ledarskapet

Detta tema kommer direkt från den tredje av de fyra frågeställningarna, c). När vi frågade cheferna om utmaningar i arbetet, framkom det att det ytterst handlade om det personliga i att bära rollen som ledare men även behovet av att ha verksamhetens helhetssyn.

Lagom mycket att göra för boendestödjarna

När arbetssituationen i en grupp blir ansträngd behöver ledaren vara med och stödja medarbetarna. Arbetsmängden kan vara antingen för stor eller för liten, båda situationerna behöver hanteras av ledare och gruppen. Arbetsmängden kan variera över tid, brukare flyttar in och ut, den som flyttade kanske

hade ett litet stödbehov och den nya ett mer omfattande. Särskilt i den inledande fasen, när brukaren är nyinflyttad, kan det finnas extra resurser att tillgå. En chef berättar att grupper som har för lite att göra kan få det svårt tillsammans, "De mår inte bra, det kan hända konstiga saker, de kan börja tala illa om varandra i gruppen". Chefen menar att grupper behöver "lagom mycket att göra". Både chefer och medarbetare anser att god kommunikation är en väg för att lösa en utmanande arbetsituation. När transparensen i kommunikationen uppenbart saknas, anar medarbetarna motiven ändå, gruppen mår bättre av att de uttalas. En av boendestödjarna:

Det är bättre att man säger som det är, det skapar faktiskt mindre problem. Det har hänt att chefer tagit in huvudpersoner som ger stora inkomster till verksamheten. Det kan handla om stora pengar men det vill de inte prata om. Det blir slitningar istället och folk slutar.

Det finns samband mellan stödinsatser som kräver tyngre arbetsinsats och ökat ekonomiskt flöde in i verksamheten. En större stödinsats krävs för brukare med större stödbehov, vilket ger utrymme för verksamheten att förhandla om en högre ersättning från uppdragsgivande kommun, berättar en chef. Om brukarnas behov är små och enkla att tillgodose, så genererar insatsen låg ersättning, "då har boendestödjaren inget jobb" (chef). Det är viktigt att påminna om, eftersom medarbetarna glömmer bort det. Chefen ser det som sin självklara uppgift att förmedla till medarbetarna. De ekonomiska ramarna påverkar graden av bemanning i arbetsgruppen. Är antalet brukare inte tillräckligt många eller bedömer biståndshandläggaren att brukarens behov är lägre än det för tillfället görs insatser för, måste arbetsgruppen trimmas och det kan behöva göras omplaceringar inom organisationen.

Missnöjesstämning

Problem med missnöjesyttringar och klagomål är ett ofta förekommande tema för flera intervjupersoner i studien. Det klagas mest på högsta ledningen i verksamheten, inte så mycket mellancheferna som står grupperna närmast. "Det är ofta lätt att ändra på saker, tyvärr ser medarbetaren inte alltid riktigt hur klagandet påverkar gruppen som helhet." Två boendestödjare säger att de ser det som sin egen uppgift att själva bemöta sin kollega. "En medarbetare kan ta upp en kollegas dåliga sidor med mig som ett arbetsmiljöproblem, men då vill jag att han ska ta det direkt med sin kollega istället", säger en chef.

När en stämning av missnöje sprider sig börjar medarbetarna klaga över allt möjligt, det är svårt att stävja, säger flera av cheferna. De ser risken med att brukarna drabbas i förlängningen genom att det sprider en dålig laganda i medarbetargruppen, som riskerar att försämra stödinsatserna.

"Det skadar huvudpersonerna väldigt mycket att det inte blir ett team, att det inte blir samarbete, att man pratar bakom ryggen på varandra... att kommunikationen inte är rak". Två av cheferna säger att de hanterar detta genom att direkt gå in med tydlighet och säga ifrån.

Önskan om extern handledning

Alla cheferna handleder medarbetarna i grupp och enskilt. Men några av boendestödjarna vill ha mer extern handledning. Det är dyrt med extern handledning och en chef menar att det känns som bortkastade pengar. Efter en tid är alla i samma hjulspår igen och har glömt bort vad de lärt sig, är hennes upplevelse. En vanlig uppfattning bland cheferna är att de som arbetar i boendena är de verkliga experterna, men att det glöms bort.

Attitydförändringar går långsamt

En chef säger att det går långsamt att förändra organisationen. Gamla värderingar dröjer sig kvar bland medarbetarna, vilket kan upplevas som tröttsamt. Samma tendens i grupper bekräftas av en boendestödjare: *“Jag trivdes inte, så jag bad att få byta arbetsgrupp... Det tar lång tid att ändra på en arbetsgrupp som inte fungerar, men det går. Jag är glad att jag fick byta”*.

Informella ledare

En av cheferna: *“Det är brukaren som har självbestämmanderätten och inte personalen”*. Chefen berättar att medarbetare kan fastna i ett beteende där de sätter sig själva i centrum och glömmer bort brukarna. Men att de också kan glömma bort vem som är chef och har mandat att bestämma, de blir lite som myterister. Det tycker han är ett utbrett problem. Två boendestödjare tar upp fenomenet “informell ledare” som ett problem kopplat till bristande formellt ledarskap. Den ene tycker inte att chefen ska delegera för mycket arbetsuppgifter på personalgruppen. Han menar att gruppen då kan bli lite för självstyrande och då kan det uppstå informella ledare som tar chefsrollen. Bägge tycker att det kan vara väldigt negativt för de andra i gruppen, det kan vara svårt att förändra det, det kan låsa sig fast.

Den riktiga chefen vågade inte hantera det. Kanske för att han var nyutbildad och ganska ung. Folk mådde dåligt i gruppen och om den informella ledaren inte gillade någon låg man illa till. Det fanns mycket rädslor.

Gruppen vågade inte ta upp problemet med sin chef. Den andre boendestödjaren menar att den informella ledaren aldrig tar ett övergripande ansvar, men gärna ansvaret för mindre frågor och uppgifter. När ledarskapet var svagt mådde gruppen dåligt. Det ledde bland annat till att medarbetarna *“roffade åt sig av de arbetsuppgifter som de tyckte de vill ha”*. Han saknade teamkänslan och det var missnöje i gruppen. Resultatet kan ses i bakgrund till deltemat om närhet och distans mellan grupp och ledare i tema 2.

Kompetensbehov hos medarbetarna

En av boendestödjarna tar upp bristen på kunskap om neuropsykiatrisk funktionsvariation bland medarbetarna och menar att detta skapar begränsningar för verksamheten. När bristen på kunskap identifierats i verksamheten tar istället begränsningarna vid. Boendestödjaren belyser detta med ett exempel kring resonemang om konsekvenser. Resonemanget han menade var felaktigt, var att personal sagt om en brukare att han måste lära sig att ta konsekvenser av det han gör. *“Då får han lära*

sig vad som händer, minsann. Då får han bli av med sin lägenhet". Men boendestödjaren menar att när man jobbar med neuropsykiatri så måste man tänka på och resonera kring att konsekvenser inte fungerar för många av brukarna. *"Många brukare fungerar inte så, utan utgår från vad som fungerat tidigare, ungefär som att det funkade ju förra gången, istället för att göra en konsekvensanalys, såsom en vanlig person skulle ha gjort. Människor lär sig av att lyckas"*, säger han.

Andra respondenter pekar på kunskapsbrist inom de lagområden som reglerar boendestödjarnas arbete. De tycker att det finns behov av utbildning hos personalen: *"Det finns många i grupperna som missförstår sina uppdrag och vill styra över brukarna på ett sätt som de inte har rätt att göra. Det finns många kunskapsluckor, det genererar sämre kvalitet i insatsen"* (boendestödjare). Fyra chefer, alla i privat sektor, tycker det är svårt att få in personal med högskoleutbildning inom verksamheterna. Låg lön, obekväma arbetstider och begränsade möjligheter att avancera i organisationen ser de som några tänkbara orsaker.

Gruppchefens dubbla stolar

Gruppcheferna är mellanchefer och har den dubbla uppgiften att förhålla sig gentemot ledning och den medarbetargrupp som de har nära relationer med dagligen. Verksamhetschefen ger handledning åt gruppcheferna. Det har hänt att gruppchefer sagt upp sig i några av verksamheterna då just pressen att stå i spänningsfältet mellan den högre ledningen och medarbetargruppen blivit för stor. En verksamhetschef berättar att några underställda gruppchefer har haft varit mycket nära knutna till medarbetargrupperna och detta har blivit problematiskt för dem. Han uppfattar att det lett till lojalitetskonflikt för gruppchefen. Det blev alltför komplicerat för gruppchefen att gå emot sin personalgrupps önskningsar.

När medarbetare mår dåligt

En chef tar upp hur privatlivet kan påverka boendestödjare i arbetsinsatsen. En medarbetare behövde stöd, för han upplevde att arbetssituationen var orimlig. Det beslutades att företagshälsovården skulle kopplas in, efter boendestödjarens egna önskemål. Detta blev en positiv vändning för boendestödjaren. *"Det är också ganska vanligt att en medarbetare börjar beklaga sig över en brukares situation men att det egentligen handlar om att boendestödjaren själv mår dåligt. Detta är inte lika lätt för oss som arbetsgivare att hantera."*

Lagar och regler kan vara hinder

En chef belyser att det ibland inte är så lätt att sätta ihop välfungerande medarbetargrupper. Verksamhetens behov av att anpassa sig till arbetsmarknadens lagar och regler kan ibland skapa en tröghet i systemet. LAS kan vara en sådan lag som verksamheten förhåller sig till och förhindrar att chefen fritt får styra över vilka som ska ingå i grupperna.

Ledaren kan bli som en förälder

En chef tar upp att han utifrån sitt chefskap kan uppleva sig lite isolerad och ensam gentemot medarbetarna. Det finns en önskan om att få bli sedd som den människa man är, utanför rollen som ledare. Det är viktigt för honom att kunna umgås med andra chefer som kan bemöta honom som en jämlike. Han påpekar att det finns medarbetare som inte känner den där gammaldags respekten för honom, *“då är det mer som en vi-känsla”*. Han tycker det var enklare förr, när han själv var boendestödjare, för då var han *“en i gänget”*.

En chef tycker det är svårt när någon i medarbetargruppen inte har balansen. *“En del har samarbetssvårigheter, aggressivitet. Konflikter i gruppen... och jag blir en del av det... och det kommer att spilla över på brukarna”*.

En annan chef belyser att medarbetare ibland önskar involvera henne i beslut som de själva skulle ha kunnat hantera. Hon tycker inte om när delegerade uppgifter inte hanteras av berörda, utan återvänder till henne. Hon har en önskan att lägga sin kraft på att ha överblick, framåtblick och blick utåt. Hon säger att hon tycker det är väldigt skönt när medarbetaren hanterar en situation hela vägen ut och håller i kommunikationen med brukarens familj, med sina medarbetare och efteråt rapporterar av. Det är inte dock så vanligt att det funkar helt som chefen vill. Men hon betonar att det finns goda exempel på motsatsen där medarbetaren *“löper hela linan ut”* och reder ut uppgiften utan att blanda in chefen.

5.4.2 Analys tema 4

Missnöjesyttringar och *“gnäll”* upplevs av alla som svårt att ha i verksamheterna. Boendestödjare och chefer har båda strategier för att hantera detta. *“Gnället”* ses i det här sammanhanget som klagande utan ambition att hitta konstruktiva lösningar. Att det ska vara lagom mycket att göra, verkar vara ett sammanfattande påstående för att undvika att detta uppstår. Vad som händer när chefen är för långt ifrån eller för involverad i gruppen berättar de också om, men med olika åsikter. På en skala nära, lagom och långt ifrån gruppen finns alla ståndpunkter representerade. Informellt ledarskap skildras som ett problem av en boendestödjare i texten och med en teori om att detta kan ha ett ursprung i svagt eller otydligt ledarskap. Den teorin får stöd av Nilsson, Nilsson & Pettersson (2014, s.53), konstruktionen uppstod utifrån att någon eller några uppfattat behov i gruppen men kanske inte alla, dock påverkades alla i gruppen. Utifrån krav-kontroll-stödmodellen kan vi se det som att det informella ledarskapet orsakade stress och otrygghet med stegrad upplevelse av brist på kontroll, flera i gruppen tycks ha upplevt brist på stöd. Thylefors (2016) tar upp att chefer ofta överskattar de informella ledarnas förankring i gruppen. Hon menar att chefen behöver konfrontera den konkurrerande ledaren, samt släppa fram mer konstruktiva förmågor i gruppen, särskilt om den informella ledaren börjar agera som oppositionsledare.

Behovet av extern handledning är ett tema som många av respondenterna belyser. Det är dyrt och ineffektivt enligt en chef, det är inspirerande säger flera boendestödjare. Här är Karasek-Theorells modell användbar för att förstå att fördjupad kunskap på arbetsområdet ger bättre förståelse för

situationen och har betydelse för upplevelse av kontroll. Om någon råkat ut för något på jobbet som är för svårt att hantera, en krissituation, anlitas ofta psykoterapeut eller psykolog. Stöd hjälper, men inte hela vägen när kraven är för stora. För att arbeta övergripande med en arbetsgrupp enligt krav-stöd modellen kan man enligt Nyberg, Bernin och Theorell (2005) sätta in fler personalmöten och under dessa särskilt belysa olika arbetsmiljöfrågor. Genom en sådan insats ges utrymme för möjligheter till utveckling på arbetsplatsen, personalen ökar inflytandet och det sociala stödet kan stärkas mellan boendestödjarna men också i relationen till chefen.

Chefens berättelse om den aggressiva medarbetaren i gruppen kan här tolkas som att denne, liksom alla i gruppen, gör sin tolkning av verkligheten, Här handlar det om den egna rollen, han tolkar kanske in dolda avsikter hos de andra i gruppen, som förmodligen tolkar verkligheten annorlunda (Nilsson, Nilsson & Pettersson 2014). Ensamheten i chefskapet är en aspekt av ledarskapet som Thylefors (2016) belyser som en förlust av en arbetsgemenskap. Hon menar att en ofrånkomlig marginal- och lojalitetskonflikt gör sig gällande när en medarbetare officiellt upphöjs till chef för gruppen som ofta tar sig uttryck i retsamma anspelningar på chefsrollen. I Ahltorps (2014) forskning framkommer att det finns en tydlig chefsparadox. Chefen är ensam men ändå alltid omgiven av medarbetare som vill ha något, vill bli sedda, vill ha en kontakt och lägga fram sina synpunkter. Det gäller här för chefen att bygga sitt eget nätverk utanför organisation, där man kan få stöd och hantera sina tankar om organisationen (ibid). Det framkommer också att några chefer ser att lagar och regler kan vara hinder i det instrumentella ledandet, det medverkar till att organisationen stagnerar något. Även konservativa uppfattningar hos medarbetarna om organisationen skapar tröghet i systemet enligt både chefer och boendestödjare.

Både boendestödjare och chefer uppmärksammar en kompetensbrist hos medarbetarna, gällande lagstiftning och inom ämnet neuropsykiatriska funktionsvariationer. Denna kompetensbrist kan uppfattas som ett hinder i arbetet. I Socialstyrelsens lägesrapport (2016) poängteras bland annat att baspersonalen i kommunernas insatser ska ha grundläggande kunskaper om funktionsvariation. Vidare förväntas de ha goda förhållningssätt i arbetet som boendestödjare, socialstyrelsen konstaterar att det är djupt problematiskt att runt hälften av baspersonalen saknar kunskaper som når upp till rekommenderad nivå. Socialstyrelsen (2010) påpekar även att det finns en risk för att "historiska tankestrukturer" sätter sin institutionella prägel på verksamheter både i kommunal och privat regi och att de behöver bemötas med värdegrundsarbete i arbetsgrupperna. Kompetensen hos boendestödjare utifrån målgruppens behov är en av de punkter som rapporterats in till regeringen. Brukarna själva anger inte att kompetensen hos boendestödjare är av så stor betydelse, det gör däremot anhöriga till dem (Socialstyrelsen, 2015). Hur boendestödjarnas kompetens ska utvecklas är dels en fråga om utbildning men också genom kommunikation och handledning på arbetsplatserna, en slutsats som stöds av samtalen med boendestödjarna i vår studie.

6. Slutsatser och diskussion

6.1 Slutsatser

Här kommer vi att redovisa vilka slutsatser vi drar av studien. Syftet med vår studie är att undersöka hur chefer och medarbetare uppfattar ledarskapet inom arbetsgrupper som utför insatsen boendestöd till brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation, samt undersöka ledarskapets inverkan på gruppens arbete. Avsikten har varit att besvara de fyra frågeställningarna:

- a) Hur beskriver medarbetarna och cheferna ledarskapet?
- b) Hur uppfattar medarbetarna samarbetet och den egna rollen i arbetsgruppen?
- c) Hur beskriver chefen sina utmaningar?
- d) Hur ser chefen på sin egen påverkan på medarbetargruppen?

Studiens första frågeställning vill ta reda på hur medarbetarna och cheferna beskriver ledarskapet.

Samtliga chefer i våra intervjuer kan sägas ha åsikten att den nära relationen är ingången till att kunna påverka och styra verksamheten.

Alla cheferna betonar aspekten av ett relationellt ledarskap. En chef sammanfattar tankarna kring detta såhär:

Hur jag förvaltar min chefsroll och bygger upp deras förtroende för mig handlar om hur jag bemöter mina medarbetare. Hur jag är kapabel att lyssna in dem och se dem. I mötet är chefen sårbar och öppen med både sina egna förtjänster och brister. Chefen ser på sin relation i egenskap av en växelvis påverkan. Alla växer och utvecklas tillsammans.

Denna chef önskar stå på en jämställd nivå med sina medarbetare. Genom att han ger dem respekt så ser han det också som att han förtjänar deras respekt. Det råder en ömsesidighet i relationen. Men också en insikt hos chefen att den egna makten och möjligheten att kunna påverka kommer genom att inneha en nära och god relation.

Nästan alla medarbetare skildrar ledarskapets relationella aspekter som viktiga för trivseln på arbetsplatsen. En boendestödjare uttrycker önskan om att ledaren ska prata samma språk som medarbetarna. Boendestödjaren önskar en klar och öppen kommunikation och en tydlighet, så att medarbetarna kan förstå verksamhetens mål och syften. Flera av medarbetare uttrycker önskemål om att chefen ska vara lyssnande, uppmärksam och bekräftande. Ett par boendestödjare uttrycker även en önskan om att deras kompetens ska tillvaratas i verksamheten och komma andra boendestödjare till del. Dessa aspekter kan relateras till tidigare forskning (Dachler & Hosking, 1995) om att organisationen kan vinna på att fånga upp vad det är som lever i medarbetarnas samtal eftersom det medverkar till skapandet av mångfald inom organisationen, men också till (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) för att förstärka samverkan mellan ledare och följare.

Några av boendestödjarna uttrycker vidare ett behov av tydlighet och struktur från ledaren. När chefen har det övergripande ansvaret för verksamheten, ges boendestödjaren utrymme till att utföra

sitt arbete. Denna aspekt kan relateras till Karasek & Theorells teori om ledarens kontroll över och medarbetarens kontroll i arbetsuppgifterna.

Det talas även om att chefen behöver ha en lagom distans till gruppen. Att vara för nära eller för långt ifrån gruppen skapar olika sorters problem, till exempel informella ledare, som uppges komma fram när ledarskapet är distanserat och svagt, vilket anses av flera skapa osäkerhet i gruppen. Det nära ledarskapet bör innehålla en professionell distans, där ingen favoriseras eller framstår som särskilt viktiga i gruppen.

Studiens andra frågeställning vill undersöka hur medarbetarna uppfattar samarbetet och sin egen roll i arbetsgruppen.

Boendestödjare uttrycker och beskriver olika utmaningar som kan komplicera samarbetet, detta kan vara att baktala varandra, sammanblanda egna behov med brukarens, ha missförstått sitt uppdrag eller inte har rätt förutsättningar för att klara arbetet. Vid personalkonflikter har boendestödjarna ofta en förväntan på att chefen ska agera och lösa problemen.

Boendestödjarna lyfter även vikten av god kommunikation för att främja samarbetet. Kommunikationen ses som ett avgörande medel öka förståelsen för vad uppdraget innebär.

Boendestödjarna belyser vikten av ett professionellt förhållningssätt i arbetet. *“När personal tappar sin professionalism och släpper brukaren för nära inpå sig, uppstår en obalans i relationen som inte fungerar för varken den enskilda boendestödjaren eller gruppen och dess samarbete”*. Det innebär enligt Karasek-Theorells teori att medarbetaren förlorar kontroll och att de personliga kraven ökar, samtidigt som den relationen blir något annat än den överenskomna och utarbetade formen för arbetsuppgiften. De uttalar även ett behov av tydligt utarbetade riktlinjer för arbetets utformning med brukaren och menar att detta underlättar ett gemensamt samarbete i gruppen.

Ett gott samarbete kan uttrycka sig genom att det i arbetsgruppen finns en hög social kompetens, kunskap och en väl utvecklad kommunikation.

Boendestödjarna berättar att de behöver sina arbetskamrater på ett privat plan och att detta är en grund för den egna trivselen på arbetsplatsen.

De berättar även om erfarenheter där grupper har brustit i relationell kompetens, såväl som i kunskapskompetens, då framför allt i kunskap om neuropsykiatriska funktionsvariationer och i juridik, då i förhållande till brukarens lagliga rättigheter.

Medarbetarna berättar att de tycker det är givande att stödja varandra och delge varandra sina kunskaper. Det är kanske inget revolutionerande i slutsatsen, men den kan göras utifrån resultatet.

När en grupp är socialt och kunskapsmässigt kompetent och gruppmedlemmarna kommunicerar med varandra beskriver intervjudelstagarna att samarbetet fungerar. Flera av boendestödjarna upplever att samarbetet i gruppen förbättras, då de själva direkt hanterar problem med kollegor, detta ger ett bättre gruppklimat.

Boendestödjarna önskar sig ett gruppklimat med högt i tak, tillit i gruppen och att gruppen är ett forum där svåra upplevelser kan hanteras.

Studiens tredje frågeställning vill ta reda på hur chefen beskriver sina utmaningar.

Chefernas utmaningar i ledarrollen är att hantera grupper som fastnat i en negativ spiral av klagomål och hopplöshet. Det kan ibland förekomma mycket skvaller och dålig stämning.

I ledarrollen ligger också att ansvara för att brukarens insats är av god kvalitet och ibland kan det handla om att hantera personal som behöver vägledning i utförandet av arbetsinsatsen. Att se till att medarbetarna har lagom mycket att göra beskrivs av två chefer som en förutsättning för att grupperna ska må bra. Om gruppens arbetsuppgifter blir alltför betungande eller alltför lätta uppstår friktion, som är orsak till negativa beteenden. Det kan ibland krävas en extra tydlighet kring vem som egentligen är chef. Det behövs tydlighet i ledarskapet.

Det kan ligga en utmaning i ledarskapet då chefen står medarbetarna nära i vänskapsförhållande till någon eller några gruppmedlemmar och samtidigt ska fatta beslut som kan vara obekväma för gruppen.

En chef talar om längtan efter gemenskap med de andra i arbetsgruppen. Chefskapet kan isolera och göra den enskilda ensam. Hanterandet av detta blir att söka sig utanför verksamheten och till andra gemenskaper med chefer för både kompetenshöjning och samvaro.

Studiens fjärde frågeställning vill ta reda på hur chefen ser på sin egen påverkan av medarbetargruppen.

Flera chefer använder sig av ett aktivt lyssnande, i detta lär de känna medarbetarna och kan utöva sitt ledarskap i relationen. En chef uttrycker det som att “ jag försöker lyssna på varje person. Jag vill se och fånga in olika kvaliteter och perspektiv. Detta skapar ett klimat som gör att alla perspektiv blir värdefulla.” Tre av fem chefer menar att genom lyssnande och ett bejakande av individuella olikheter i arbetsgrupperna, kunde de få till bra samarbete i grupperna.

Flera chefer såg sin egen påverkan på arbetsgruppen tydligt. En pratade om att ha tillit och en inställning att alla medarbetare gör så gott de kan. Samtliga chefer såg också på sig själva som bärare av värdegrunden i verksamheten. En chef uttrycker det som en pågående kulturprocess och menar att det bottnar i ett personligt förhållningssätt och med värderingar som hon vill ska råda i verksamheten. Cheferna belyser vikten av att deras organisationer genomsyras av ett genuint bemötande på alla nivåer som då också bör inkludera boendestödjarnas insatser gentemot brukarna. Denna aspekt kan relateras till den tidigare forskningen (Cunliffe & Eriksen 2011, Önnevik 2010).

En chef uttrycker att medarbetarna uppskattar den tid som han lägger ner på att möta dem enskilt och i stödjande samtal. Enskilda samtal för att utveckla medarbetare och verksamheten är något som alla intervjuade chefer genomför på en regelbunden basis. Detta kan vara en grund för utvecklande av verksamheten. Några av cheferna arbetar även aktivt med att få ihop grupperna till bra arbetslag som

kan fungera väl. Vi har inte funnit att arbetstillfredsställelse ger bättre insatser till brukarna men flera av boendestödjarna anser att arbetet med brukarna ger arbetstillfredsställelse.

6.2 Diskussion

På de boenden vi besökt råder förhållandet att den ena människan är brukare, den andra stödjure och den tredje är chef för verksamheten. Vi ser inget värderande i det, men det är viktigt att komma ihåg att detta också kan ses som en social konstruktion som bygger på att den ena sägs ha en funktionsvariation, den andre ett arbete där hen ger brukaren stöd och den tredje, chefen, ett kvalificerat och relationellt känsligt ledningsarbete med en längre utbildning bakom sig.

Røkenes & Hanssen (2016) påpekar att dessa förutsättningar bygger in maktförhållanden som deltagarna sedan måste förhålla sig till i relationerna med varandra, det är centralt att socialarbetaren utvecklar och reflekterar kring sin relationella kompetens och över maktperspektivet i relationen till brukaren. Brukaren befinner sig i hjälprelation där hen ofta knyter an till boendestödjaren och relationen kan få en beroendekaraktär. Lagstiftning bygger in att verksamheten har tillgång till mycket personlig information genom journaler med information om psykologutredningar om brukaren. Även boendestödjarna har tillgång till brukarnas journaler, men alla medarbetare i verksamheten har tystnadsplikt. Att de sköter sitt uppdrag på ett professionellt sätt efter Socialstyrelsens riktlinjer är en förutsättning för att insatsen kan vara till gagn för brukaren och för samhället som helhet. I studiens intervjuer uttrycker en boendestödjure att det finns ett behov av ökad kunskap kring lagstiftning och de lagrum som verksamheterna har att förhålla sig till. Detta är ett verkligt reellt perspektiv, när det handlar om okunskap hos boendestödjare, om brukares lagliga rättigheter enligt LSS. Detta underbyggs också av de rapporter som Socialstyrelsen och IVO arbetat fram. Alla cheferna i studien berättar om hur de mår om att rätt sorts humant bemötande ska leva i hela organisationen. De ser sig som konstruktörer av sociala, levande organisationer där det finns kontrakt att följa och deltagarna i konstruktionen befinner sig i ett system där det också finns en kontroll över att allt ska gå rätt till, det sköter människorna i organisationen om genom sin inbördes kommunikation.

Uppdraget att vara ledare för en grupp kan ses som ett kontrakt som fördelar makten i gruppen, men det verkar som att kontraktet är en konstruktion med många fler innebörder än deltagarna kanske är medvetna om. Ledaren innehar maktrullen och detta resulterar ibland i ensamhetsupplevelser och även förvåning över att bli sedd som en människa ovanför de andra, fast man inte är det i sina egna ögon. Ledarskapets ensamhet, att tillhöra gruppen men ändå inte, bekräftas av Thylefors (2016). Upplevelsen av utanförskap kan vi se som en följd av att konstruktionen innehåller hierarkiska och traditionella delar, eftersom det verkar sitta djupt att vuxna människor separeras så starkt, när de går in i arbetsroller som relaterar till varandra och makt finns med i situationen. Gordon (2009) menar att ledarens makt är legitim, men inte handlar om makt i vanlig bemärkelse, för att det ingår i ett "kontrakt". Det verkar dock här som att den makten ändå är reell såtillvida att den är negativt kännbar

för den som leder. Från våra respondenter och i ledarskapsforskningens utsagor finner vi idéer om att chefsrollen på vissa sätt liknar föräldrarollen på det sätt som Önnevik (2010) beskriver. Ledarna kan uppleva sig isolerade från gruppen när de får en sådan roll, men flera av dem säger även att de vet betydelsen av att de är ett föredöme, kanhända är det en förutsättning för att ha en sådan stark inverkan på medarbetarna? Det kan uppfattas ligga en motsättning i att ledaren i ett relationellt ledarskap står väldigt nära sin medarbetargrupp, samtidigt som kravet finns att utöva ett chefskap för verksamhetens bästa. Obekväma beslut kan behöva fattas, här gäller det för ledaren att hitta en balans för att kunna fungera i funktionen av ledare. En av boendestödjarna poängterar att det är viktigt att chefen inte visar sympatier öppet för vissa medarbetare, utan är neutral. Om vi ser arbetsgruppen som en familjeliknande konstruktion kan vi tycka att det verkar som att medarbetaren ibland projicerar något av en föräldrafunktion på chefen. Medarbetarna förväntar sig att ledaren ska stödja när medarbetarna upplever stress och osäkerhet. Chefen ska också vara tydlig och visa vägen, ställa krav på medarbetaren och gruppen, liksom Karasek & Theorells teori om krav-kontroll-stöd beskriver. Det går att anta att rollen som medarbetare ibland därmed påminner lite om att vara minderårig eller omyndig, medarbetares förväntningar på chefen är att hen ska ta hand om det som är lite för svårt och ligger ovanför medarbetares uppgifts dimension. Utövandet av ledarskap i en social organisation med inriktning på stöd till människor med neuropsykiatriska funktionshinder är enligt flera ledare vi talat med väsensskilt från ledningsarbete i en tillverkningsindustri, på så sätt att insatsen som leverans påverkas i så hög grad av det relationella samspelet i organisationen. Ett ledarskap som inte är relationellt funktionellt kan enligt några av cheferna inte generera de mänskliga kvaliteter i bemötandet som krävs.

Medarbetarna i studien bekräftar Nyberg, Bernin & Theorells (2005) konstateranden om det relationella ledarskapets positiva inverkan på arbetstillfredsställelse. Ledarna bekräftar dess inverkan på moral och samhörighet i sina berättelser om hur de utövar påverkan genom sitt sätt att vara chefer, liksom Bass (1985) som talar om inspirerande motivation som en del av det relationella ledarskapet. Den individinriktade omtanken och intellektuella stimulansen som Bass beskriver som kännetecknande, är också relationella ledarskapsfaktorer vilka beskrivs som viktiga av medarbetarna. Det är önskvärt att ledaren talar samma språk som medarbetarna (Cunliffe & Eriksen, 2011, Drath, 2001) detta är en viktig faktor enligt en boendestödjare. Språkets betydelse i mötet mellan chefer och boendestödjare är något som vi gärna skulle vilja se vidare utforskat i en annan studie. Betydelsen av att fånga upp det egenartade hos medarbetarna och göra det till en del av organisationens mångfald (Dachler & Hosking, 1995) är också en del av arbetet som beskrivs av några chefer, liksom multi-loguing (att ha en mångfald av samtal pågående med ett stort antal medarbetare i organisationen), vilket beskrivs av samma författare, detta bekräftas av både boendestödjare och ledare i studien. Det som Bass kallar ett idealiserat ledarskap tas upp av några respondenter som ett medvetet medel att påverka organisationen. De beskriver detta som en väg att öka förståelsen för organisationens kärnvärden och förbättra insatserna gentemot brukarna genom en förstärkning av moralen och

förståelsen för vad som skapar trivsel för alla, både boendestödjare, brukare och chefer. Ledarskapet upprättas och skapas i den sociala processen och inte i ledaren själv som Uhl-Bien beskriver, detta bekräftas i studien genom intervjupersonernas många berättelser om ledares och boendestödjares ömsesidiga påverkan av varandra med syfte att förbättra det gemensamma arbetet. Det relationella ledarskapet kan uppfattas bottna i en social förmåga eller personlig kompetens hos ledaren, som en förmåga att kunna lyssna och vara en flexibel del av sammanhanget arbetsgruppen. Men utan någon som följer finns inget ledarskap.

Att ha tillgång till ett gott relationellt ledarskap verkar öka trivseln på arbetet, men intervjudeltagarna tror inte att det påverkar deras insats till brukarna direkt. Det ligger dock nära till hands att dra slutsatsen att det fungerande relationella ledarskapet bidrar till ökad kunskap i arbetsgrupperna om bemötande av brukare med neuropsykiatrisk funktionsvariation, gemensam målbild och en värdegrundskänedom. Vi tror sammanfattningsvis att det påverkar insatsen genom att ett gott relationellt ledarskap kan sägas ha en indirekt positiv påverkan på insatsen och ett direkt inflytande på arbetstillfredsställelsen hos både boendestödjare och ledare.

Funderingar har väckts kring om det relationella ledarskapet eventuellt kan förebygga mobbing och utanförskap i arbetsgrupper. Detta då förhållningssätt och känslor lyfts fram, samt en tydlig strävan efter att gruppdeltagarna ska må bra tillsammans och att arbetet ska sträva mot autenticitet.

Vi har sett en yrkesgrupp som är arbetsmiljömässigt utsatt, med låg lön, låg status, låga krav på utbildning men med höga krav på social kompetens, flexibilitet, följsamhet gentemot brukarna, med erfarenheter av hotfulla eller våldsamma situationer tillsammans med brukare med ångest.

I det sociala arbetets verklighet behövs ömsesidig förståelse, tydlig och omtänksam ledning. Kan det produktionsinriktade och det relationella ledarskapet som två olika dimensioner samsas i samma person? Kan de förenas och utövas av samma personer, blir organisationen bättre av en uppdelning där chefen sköter det instrumentella och ledaren det relationella? Vi tror att ledarens makt över ekonomin spelar roll och att bara ha relationellt ansvar i sin ledarroll skulle eventuellt kunna försvaga makt och inflytande i rollen som ledare. Flera av de resultat vi fått i studien skulle antagligen kunna fås i en studie av en helt annan sorts arbetsgrupper, som inte sysslar med socialt arbete i huvudsak. Men något som gör arbetsgrupperna i boendestöd intressanta är att det sociala samspelet i gruppen kan antas ha en inverkan på bemötandet av brukarna, vilket gör att ett högt ansvar kan förväntas tas beträffande arbetsgruppens egen sociala förmåga, eftersom dessa brukare är en utsatt grupp i samhället.

I Karasek & Theorells teori om krav-kontroll-stöd ifrågasätter vi tesen att låga krav skulle vara ett idealläge för att må bra på arbetsplatsen, utifrån de resultat vi fått som talar om en "lagom" kravnivå som idealisk, inte en låg nivå.

En god kvalitet i LSS-insatsen är en rättighet i lagstiftningen, vi tror att studien kan bidra till ökad kvalitet genom att den belyser de grundläggande kvaliteterna i ett relationellt ledarskap och lyfter fram arbetsmiljöaspekter enligt Karasek & Theorells teori om krav, kontroll och stöd. Studien anser att dessa perspektiv kan hjälpa boendestödjare att finna nya sätt att se på arbetsfördelning och roller i

organisationer som ger stödinsatser och ge inspiration att ytterligare förbättra kommunikation och transparens i dessa organisationer.

Vi har inte funnit att boendestödjares arbetstillfredsställelse ger bättre insatser till brukarna men det omvända påståendet finns hos flera av boendestödjarna: Arbetet med brukarna ger dem arbetstillfredsställelse.

Vår förhoppning är att studien kan få vara en inspiration för verksamhetsledare inom de viktiga human service-organisationerna och i andra organisationer och företag som gör ett viktigt samhällsarbete. Kan vår studie göra något för att organisationernas även blir smidigare i kommunikation, så att medarbetarnas kunskaper lättare sprids till alla i grupp och organisation, har den fyllt ännu en funktion.

6.3 Vad vi tar med oss

Ett fördjupande av kunskap inom ledningsfrågor anser vi vara väldigt värdefullt för oss som snart är färdigutbildade socionomstudenter. Arbetet med ledningsfrågor gav nya tankar och infallsvinklar på de erfarenheter vi sedan tidigare har av arbetsledning. Vi lärde oss mycket som vi kommer att kunna ha nytta av i vår framtida yrkesutövning. Brukarnas utsatthet och dissonansen i maktförhållandena mellan brukare och verksamhet har blivit tydligare nu än tidigare. Även boendestödjarrollen har blivit tydligare med dess inriktning på att vara ett professionellt socialt stöd för brukaren. När man ska leda arbetet i en organisation som utför insatser mot en sårbar brukargrupp på ett mycket svårnavigerat område, gäller det att ta stor hänsyn för att hålla balans i maktrelationerna också gentemot medarbetarna. Det skulle vara intressant för oss att fördjupa våra kunskaper så att vi i framtiden kan handleda arbetsgrupper eller chefer.

Funderingar har funnits kring ledaren och hur mycket egen plats hen kan ta i rollen som chef. Ibland mår även chefen dåligt, var går hen då? Ledaren förväntas i relationen ha en inställning av öppenhet, ödmjukhet och en demokratisk inställning. Det finns krav på lyhört lyssnande och socialt interagerande. Enligt Nyberg, Bernin & Theorell (2005) behöver den relationsinriktade chefen en beslutsamhet, gott självförtroende, frihet från inre konflikter och en omfattande insikt och förståelse för de anställdas behov. Det krävs alltså trygghet och självinsikt. Chefen är medarbetarnas bollplank och stöd att kunna växa och utvecklas, vem finns till för chefen? En av cheferna i studien använder ledningsgruppen som en ventil för att stärka sig. En får kontinuerlig handledning av psykolog, en beskriver chefen ovanför sig i organisationen som en bra person att ventiler sina problem hos.

Vi förstår nu bättre än tidigare att det ledarskap som utövas i den typ av verksamheter vi beforskat är av en annan art än det som är vanligare inom till exempel näringslivet och vi förstår också varför. De insatser som görs av boendestödjare för brukare, är beroende av boendestödjarens förmåga att bygga upp en relation med brukaren som fungerar. Om den förmågan ska stödjas och stärkas av organisationen behöver det vara arbetsättet och ledarskapet vara relationellt. Ett mer auktoritärt ledarskap är inte lika verksamt. Vi förstår nu också bättre hur det relationella ledarskapet är uppbyggt

av tankar från forskning. Avslutningsvis kan de slutsatser studien drar också appliceras mer generellt på arbetsledningsförhållanden och styrning i andra sorters organisationer som utför socialt arbete, men också på organisationsledning i andra samhällssektorer.

6.4 Förslag till vidare forskning

Vi tycker det skulle vara intressant att undersöka hur det relationella ledarskapet i human service-organisationer inverkar mer specifikt på stödinsatser. Med andra metoder såsom fokusgruppintervjuer och djupintervjuer som fokuserar på till exempel språkets kvaliteter i ledarskapet och frågor om konflikthantering i arbetsgrupper, samt medarbetares förväntningar på arbetsledarnas sociala förmåga och relationella kvaliteter i arbetsledning. Att undersöka mellanchefernas situation och försöka ringa in lite tydligare vad för sorts utmaningar de står i och hur de hanterar dessa tillsammans med människorna i sin organisation.

Kvantitativ metod skulle kunna vara till hjälp för att undersöka arbetsmiljöaspekter i förhållande till ledarskapskvaliteter för medarbetarna. Brukarundersökningar skulle kunna vara möjliga att genomföra med kvantitativ metod, för att undersöka brukarnas åsikter om vad de önskar av bemötandet i de dagliga insatserna.

Referenslista

- Ahlthrop, B. (2014). *Öga mot öga: ledarskap och personlig kommunikation*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Andersson, G. (2012). *Socialt stöd i vardagen: boendestöd för människor med psykiska funktionshinder*. Tullinge: FoU-Södertörn.
- Andersson-Felè, L. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Bernin, P. & Theorell, T. (2004). *Mönster för framgångsrikt ledarskap i vården*. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin IPM.
- Blennberger, E. (2013). *Bemötandets etik*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. [rev] uppl.) Malmö: Liber.
- Cunliffe A.L & Eriksen, M. *Relational leadership*.
Human relations 64(11) 1425–1449, DOI: 10.1177/0018726711418388, hum.sagepub.com
- Dachler H.P & Dian-Marie Hosking, D-M: *The primacy of relations in socially constructing organizational realities* In: Hosking, D. M., Dachler, H.P., & Gergen, K.J., eds.1995.
Management and Organisation: Relational Perspectives. Ashgate/Avebury.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.
- Denscombe, M. (2016) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3:e rev. och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Drath, W.H. (2001). *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. (1. ed.) San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2005). *Att leda platta organisationer - utan att själv bli tillplattad: en praktisk arbetsmodell*. (3. [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Fokus rapport: *Neuropsykiatriska funktionshinder hos vuxna*. Från <http://www.vardgivarguiden.se/.../fokusrapporter/neuropsykiatriska-funktionshinder-for-vuxna>. (hämtad 2017-05-31)
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gergen, K. (2011). *Relational Being: A brief introduction*. Journal Of Constructivist Psychology, 24(4), 280-282. doi:10.1080/10720537.2011.593453
- Gordon, T. (2009). *Det öppna ledarskapet: leader, effectiveness, training, LET*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Gough, R. & Bennisäter, L. (2001). *Boendestöd - och vad det kan bli*. Kalmar: Fokus Kalmar län.
- Gustafsson, H., Nordqvist, K. & Engwall, K. (2011). *Behov i vardagen hos personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar: "När världen blir obegriplig eller går för fort"*. Tullinge: FoU Södertörn.
- Hacking, I. (2004). *Social konstruktion av vad?* (1. uppl.) Stockholm: Thales.
- Holm, U. (2009). *Det räcker inte att vara snäll: om empati och professionellt bemötande inom människovårdande yrken*. (2., omarb.utg.) Stockholm: Natur & Kultur.
- IFSW-International Federation of Social Workers. Från http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw_124418-5.pdf Hämtad, 2015-05-27.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y. : Basic Books.
- Katz, N., & Flynn, L. (2013). *Understanding Conflict Management Systems and Strategies: A Pilot Study*. Conflict resolution quarterly, vol 30, no.4, 393-410.

- Kirkhaug, R. (2015). *Värdebaserat ledarskap: förutsättningar för modernt ledarskap*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, S., Lilja, J. & Mannheimer, K. (red.) (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., Matscheck, D. & Topor, A. (2017). *Boendestöd - erfarenhetsbaserad praktik och kunskap*. FoU-rapport nr 27/2017. Stockholm: FoU Nordost. Från Boendestöd – erfarenhetsbaserad praktik och kunskap. Hämtad 2017-05-12.
- Lindgren, H. (2007) *Mellancheff-ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld
- Lundin, K. & Sandström, B. (2010). *Ledarskap inom vård och omsorg*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, T. & Shanks, E. (2015). *Chefer och ledare i socialt arbete*. Socionomen 3, (30-31).
- Meeuwisse, A., Sunesson, S. & Swärd, H. (red.) (2006). *Socialt arbete: en grundbok*. (2. [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). *The romance of leadership*. Administrative Science Quarterly, 30(1), 78-102. doi: 10.2307/2392813
- Nationalencyklopedin [NE]. *Grupp*. Från <http://eshproxy.esh.se:2085/uppslagsverk/encyklopedi/lång/grupp>, hämtad 2017-05-07.
- Nilsson, B., Nilsson, J. & Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. (1. uppl.) Stockholm:
- Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Stockholm (National Institute for Working Life, nr 1:2005). Arbetslivsinstitutet.
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.) Stockholm: Liber

- Repstad, Pål (2012). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Rosenau, J. (2004). *Followership and Discretion*. Harvard International Review, 26(3), 14-17.
- Røkenes, O.H. & Hanssen, P. (2016). *Bära eller brista: kommunikation och relationer i arbetet med människor*. (Andra upplagan). Malmö: Gleerups.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Scücs, S. & Andersson Bäck, M. (2015). Ledarskap inom människobehandlande organisationer. Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (red.) *Människobehandlande organisationer: villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.
- SFS 2003:460 *Lag om etikprövning av forskning som avser människor*. Notisum AB. Från <http://www.notisum.se/rnp/sls/fakta/a0030460.htm>, hämtad 2017-05-31.
- SFS 1993:387 *Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade*. Från https://www.riksdagen.se/...lagar/.../lag-1993387-om-stod-och-service-till-vissa_sfs-1... hämtad 2017-05-31.
- Skau, G.M. (2001). *Mellan makt och hjälp: förhållandet mellan klient och hjälpare i ett samhällsvetenskapligt perspektiv*. (2. omarb. uppl.) Stockholm: Liber.
- Socialstyrelsen. (2007). *Bostad med särskild service för vuxna enligt LSS: stöd för rättstillämpning och handläggning*. Från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2007/2007-101-6>, hämtad 2017-05-31.
- Socialstyrelsen. (2010). *Det är mitt hem: vägledning om boende och boendestöd för personer med psykisk funktionsnedsättning*. Från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2010/2010-12-26>, hämtad 2017-05-31.
- Socialstyrelsen (2013) *Att ge ordet och lämna plats- vägledning om brukarinflytande inom socialtjänst, psykiatri och missbruks- och beroendevård*. Från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2013/2013-5-5>, hämtad 2017-05-31.

- Socialstyrelsen (2014) *Socialstyrelsens allmänna råd om kunskaper hos personal som ger stöd, service eller omsorg enligt SoL och LSS till personer med funktionsnedsättning*. Från <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2008/.../sou-200877/> , hämtad 2017-05-10.
- Socialstyrelsen. (2015). *Att förebygga och minska utmanande beteende i LSS-verksamhet*. Från <https://socialstyrelsen.se/publikationer2015/2015-12-3>, hämtad 2017-05-31.
- SOU 2008:77. *Möjlighet att leva som andra: Ny lag om stöd och service till vissa personer med funktionsnedsättning: slutbetänkande av LSS- kommittén*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet. *Arbetsorganisation och hälsa. Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning. Temabladd*. Från <http://docplayer.se/183438-Arbetsorganisation-och-halsa-tva-modeller-for-psykosocial-arbetsmiljoforskning-temabladd-stressforskningsinstitutet-www-stressforskning-su.html>
- Svensson, K. Johnsson, E. & Laanemets, L (2008). *Handlingsutrymme: Utmaningar i socialt arbete*. (1. utg.) Stockholm: Natur och Kultur.
- Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.
- Topor, A. (2014). *Boendestödjarnas erfarenhetskunskap. Boendestöd-beslut och praktik. Erfarenheter från Lidingsö stads socialpsykiatri*. Stockholms universitet. Från, founordost.se/.../Boendestod-erfarenhetsbaserad-praktik-och-kunskap-FoU-Nordost. Hämtad 2017-05-31.
- Uhl-Bien, M.(2006): *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. The Leadership Quarterly (17:6), pp. 654-676.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm. Vetenskapsrådet.
- Wenneberg, S.B. (2010). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar i yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre-och handikappomsorgen*. Lund Dissertation in Social Work. Socialhögskolan, Lunds universitet.

Åkerlind, I, Larsson, R. & Ljungblad, C. (2013). *Ledarskap, socialt klimat, hälsofrämjande åtgärder och sjukfrånvaro – en jämförande studie inom vård och omsorg i 60 kommuner*. Socialmedicinsk tidskrift. 90 (6), 799-809 Från
<http://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/download/1067/865>

Önnevik, T. (2010) *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Frågor till chefen:

Namn? Ålder?

Vad har du för utbildning?

Hur länge har du varit chef?

Hur tänker du om att vara chef för medarbetarna?

Hur är du som chef?

Ledarskap och ledarstilar, vad är det för dig?

Hur ser du på ledarskapet ovanför dig?

Hur ska medarbetaren möta brukaren?

Vad är essentiellt i mötet med brukaren?

Vad har du för erfarenhet av arbetsgrupper?

Vad kan du som chef göra så brukarna får det som hjälper dem?

Hur ser du på fenomenet arbetsgruppen i ditt sammanhang?

Vad är vanliga utmaningar och vad gör att det funkar i gruppen tror du?

Hur är en bra stödjare?

Vad hindrar en stödjare att göra sitt bästa?

Vilka förmågor ser du som viktiga hos en stödjare i den här verksamheten?

Värdegrunden, hur får man den att leva? (Människosyn, värderingar och mål alltså).

Hur tänker du om relationen till dina medarbetare?

Vad kan vara styrkor och svagheter i en arbetsgrupp?

Har du några erfarenheter som du vill dela med dig av?

Har vi glömt att fråga dig något? Vill du lägga till något?

Kan vi få återkomma om det finns något vi behöver tillägga?

Till medarbetaren:

Namn? Ålder?

Vad har du för utbildning?

Vilken arbetslivserfarenhet har du från området boendestöd?

Vilka förmågor anser du att en bra chef bör ha?

Vad gör chefen?

Vilken kunskap anser du att en bra chef bör ha?

Om du tänker bort chefen - vad är det som påverkar hur du gör ditt jobb?

Hur ser du på vad ledarskap är?

Din arbetsgrupp, hur ser du på din roll och betydelse där?

Vad tycker du är viktigt för att samarbetet ska funka där?

Tycker du det är tydligt vad som förväntas av dig i ditt arbete med brukaren?

Hur tycker du att du får feedback på detta av chefen?

Hur kommunicerar ni i er verksamhet kring hur arbetet ska gå till?

Har du några erfarenheter som du vill dela med dig av?

Har vi glömt att fråga dig något? Vill du lägga till något?

Kan vi få återkomma om det finns något vi behöver tillägga?

Bilaga 2

Missivbrev till respondenter

Hej!

Vi heter Åsa Gustafsson och Martin Ericson och läser socionomprogrammet vid Ersta Sköndal Bräcke högskola. Vi är intresserade av att träffa och intervjua dels dig som jobbar med boendestöd (boendestödjare), dels dig som är i ledningsfunktion i organisationen. Just nu håller vi på att skriva en C-uppsats med syftet att ta reda på hur boendestödjare och chefer ser på ledarskapet inom verksamheten, samt hur ledarskapet inverkar på gruppens arbete. Vi vill mycket gärna ta del av era erfarenheter och perspektiv.

Vid intervjun kommer vi att ta hänsyn till de forskningsetiska principerna och så här tänker vi kring inramningen:

Åsa och/eller Martin kommer att vara närvarande vid intervjutillfället.

Intervjun kommer att ta ca 45-60 minuter.

Intervjun kommer att spelas in. Inspelningen kommer bara att användas till vår uppsats och raderas sedan den transkriberats till text. Transkriptioner och andra anteckningar raderas när uppsatsen godkänts och resultatet kommer endast att användas i detta forskningsändamål.

Vi kommer inte att använda ditt namn i vår uppsats, inte heller namn på er organisation eller arbetsplats, konfidentialitet gäller.

Intervjun är frivillig vilket innebär att du kan avbryta den när som helst. För eventuellt kompletterande frågor i efterhand, har vi en önskan om att få kontakta dig åter. Detta för att vi är noga med att ej ha missuppfattat den information som givits!

Vi ser fram emot ditt deltagande!

Har ni några frågor eller funderingar kan ni kontakta oss på följande mailadresser:

Åsa Gustafsson, 072-158 72 12, vikalpa29@hotmail.com

Martin Ericson, 073-804 13 83, martinericson66@gmail.com

eller vår handledare Johan Hvenmark: johan.hvenmark@esh.se

Vänligen Martin Ericson och Åsa Gustafsson-----