

Master of Science Gestalt in Organisations

Dissertation 2009-02-01

Ledarskap inom personlig assistans

assistansanvändarens erfarenhet av arbetsledarrollen

Författare

Suzanne Elmqvist O 19

Handledare Merrick Tabor

Statsvetenskapliga institutionen

Stockholms universitet



Sammanfattning

Syfte: Assistansreformen gjorde det möjligt för personer med omfattande funktionsnedsättning att få rätt till personlig assistans. Den ideella organisationen Stil var föregångare genom den projektverksamhet som bedrevs innan LSS, Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade, trädde i kraft 1994. I Stil betonas att assistansanvändaren själv arbetsleder sina personliga assistenter. Syftet med studien har varit att belysa innebörden av att som funktionshindrad vara beroende av en assistentgrupp och samtidigt vara deras arbetsledare.

Metod: Det är en kvalitativ studie med fenomenologisk hermeneutisk inriktning. Datainsamlingen har skett genom tre dialogseminarier och genom att deltagarna skrivit dagboksanteckningar. Gestaltteorins kontaktbegrepp som kontaktgränser, energicykeln och kontaktstilar har tillsammans med fältteorin varit centrala i studiens teoretiska referensram.

Resultat: Arbetsledarnas erfarenheter framträder i åtta teman; 1. Arbetsledarrollen och privatpersonen 2. Att förhålla sig till gränser 3. Att förhålla sig till assistenternas värderingar 4. Tidskrävande att vara arbetsledare 5. Att själv kunna välja sina assistenter 6. Ansvarsfullt att vara arbetsledare 7. Att få bättre självkänsla och 8. Möjlighet till självbestämmande. De framgångsfaktorer som arbetsledarna beskriver är när de har en tydlig struktur för rekrytering och introduktion samt att det är klagjort vilka förväntningar de har på assistentens arbete. De hinder som nämns för att utöva ett bra ledarskap är att inte mäkta med arbetsledarrollen på grund av sjukdom, vid konflikter och när det är otydliga gränser.

Diskussion: Att vara arbetsledare för sina assistenter handlar om möjligheter till självbestämmande och att växa som ledare. Svårigheterna innebär att arbetsledaren måste förhålla sig till olika dilemman som handlar om den professionella rollen och privatpersonen, distans och närhet samt vem som styr. Det unika i detta ledarskap är den utsatthet arbetsledaren upplever och svårigheten att behålla sin integritet.

Som ett resultat av studien har en checklista utvecklats som diskussionsunderlag för arbetsledaren i mötet med sina assistenter.

Förord

Jag älskar att segla. Det är en dubbel känsla, lite av skräckblandad förtjusning. När seglen är rätt trimmade och båten går som ett spjut genom vattnet då infinner sig en lyckokänsla. Men det är förrädiskt för rätt som det är blåser det upp och då gäller det att ha både kraft och mod att fortsätta färden. Att skriva denna uppsats har emellanåt känts som att segla ensam i en 2:4a. Det har varit spännande, utmanande och lustfyllt ena minuten och tungt, kämpigt och svårt i nästa skede. Jag hade inte gått i mål utan alla er som finns runt i kring mig.

Ett varmt tack till

- alla Stilmedlemmar som dagligen lär mig mer om det speciella ledarskap vi utövar.
- Ett särskilt tack vill jag rikta till er som deltog i seminarierna och bidrog med er kunskap.
- min handledare Merrick Tabor som med stort tålamod har lotsat mig på forskningens ibland svårnavigerade hav.
- Ulf Zwedberg för din inspiration och dina gestaltkunskaper som du så generöst delar med dig av.
- Kjerstin Oscarson för din medverkan under seminarierna och ditt stöd tillsammans med alla andra kollegor på Gestaltakademin.
- Gunnar för att du har tillfört ny energi i form av härliga helgmiddagar vid en värmande brasa.
- mina assistenter som bidrar till att jag lär mig mer om mig själv.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
FÖRORD	4
1. INLEDNING	6
1.1 FÖRFATTARENS KONTEXT	6
1.2 BAKGRUND	7
1.3 AVGRÄNSNING	8
1.4 LEDARSKAP	8
2. SYFTE	10
2.1 FRÅGESTÄLLNING	10
2.2 BEGREPP	10
2.3 MIN FÖRFÖRSTÅELSE	10
3. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISK ÖVERSIKT	12
3.1 TIDIGARE FORSKNING	12
3.2 TEORETISK REFERENS RAM	13
3.2.1 <i>Dialog</i>	14
3.2.2 <i>Gestaltpsykologi</i>	15
3.2.3 <i>Polaritet</i>	15
3.2.4 <i>Fältteori</i>	16
3.2.5 <i>Kontakt</i>	17
4. METOD	21
4.1 VETENSKAPSFILOSOFISK UTGÅNGSPUNKT.....	21
4.2 VAL AV METOD	22
4.3 MIN ROLL	22
4.4 URVAL	22
4.5 DESIGN/DOKUMENTATION.....	23
4.6 PROCESSEN	24
4.6.1 <i>Tankar om processen</i>	27
4.7 VALIDITET OCH RELIABILITET	28
4.8 VAL AV ANALYSMETOD	30
4.9 ANALYS PROCESSEN	31
5. ETIK	34
6. RESULTAT OCH ANALYS	36
6.1 ARBETSLEDARENS ERFARENHETER –TEMAN.....	36
6.2 DET UNIKA I ATT ARBETSLEDA PERSONLIGA ASSISTENTER.....	41
6.3 FRAMGÅNGSFAKTORER OCH HINDER	44
6.4 BEHOV AV STÖD	46
6.5 ANALYS UTIFRÅN DILEMMA	46
7. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	52
7.1 ENERGICYKELN SOM FÖRKLARINGSMODELL	54
7.2 TEORIUTVECKLING.....	56
7.3 STUDIENS SVAGHETER	58
7.4 STUDIENS BIDRAG	58
7.5 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	58
7.7 EGNA REFLEKTIONER	59
REFERENSER	60
BILAGA 1	62
BILAGA 2	63
BILAGA 3	64

1. Inledning

1.1 Författarens kontext

Ambulansens sirener kom närmare. Jag låg på mage med ena kinden mot den fuktiga gräsmattan. Jag förstod att jag hade svimmat och undrade vad som hade hänt. Och med ens så spelades hela händelseförloppet upp som på film. Pärönträdet var nästan färdigt. En gren till så var årets trädbeskärning avklarad. Grenen trilskades och ville inte lossna så jag ryckte till och slog armbågen i trädstammen med en väldig kraft. Den träffade rakt på en nerv! Jag hann känna en kraftig smärta och försökte luta mig in mot trädkronan, sedan svartnade allt.

Efter åtta månaders sjukhusvistelse var det dags att planera för ett liv utanför sjukhusets trygga väggar. Jag var förlamad från bröstet och nedåt och behövde hjälp med det mesta. Det var många frågor som snurrade i mitt huvud. Kommer huset hinna att anpassas innan jag kommer hem? Hur kommer barnen att uppleva att mamma inte längre är som hon var före olyckan? Kommer jag att stå ut med att vara beroende av andra för att kunna komma ur sängen, gå på toaletten och ta en promenad? Redan på sjukhuset hade jag börjat intervjua personer som sökte jobbet som personlig assistent hos mig. Jag hade i min roll som friskvårdschef gjort ett flertal anställningsintervjuer men den här situationen kändes helt annorlunda. Inte nog med att det var svårt att beskriva vad som ingick i arbetsuppgifterna utan dessutom var det mitt nya jag, med mina begränsningar, som var själva arbetsuppgiften.

Det första året efter olyckan var en kamp att överleva och acceptera att jag för alltid skulle vara beroende av en annan person för att överhuvudtaget kunna fungera som mamma, hustru, kompis och anställd. Som person är jag målinriktad och det hjälpte mig att tackla många av de situationer som inträffade. Jag var inte beredd att ge upp och leva i en begränsad tillvaro och sitta hemma och tycka synd om mig själv. Tack vare stöd från familj, vänner och mina personliga assistenter vågade jag testa mitt nya liv som innebar utmaningar, förtvivlan och nya insikter. Under de år som följde träffade jag många personer som också var beroende av andra för att kunna leva ett aktivt liv. Jag hörde dem berätta om hur det fungerade innan assistansreformen trädde i kraft. Ett liv där det var andra personer som styrde och satte begränsningar för den enskildes möjligheter att leva på det sätt han eller hon önskade. Det kunde handla om byråkratiska regelverk, synen på personer med funktionsnedsättning och ett bemötande som utgick

från ett maktperspektiv där den enskilde snällt fick ta emot och vara tacksam för de insatser som gjordes.

Under min utbildning på Gestaltakademin har vi arbetat mycket med att hitta egna teman och mönster som vi bär med oss från uppväxten och handlar utifrån. Ett av mina teman är att inte släppa någon för nära mig i rädsla att bli utlämnad och sårad. Jag har satt upp en sköld och på så sätt skyddat mig från obehagliga känslor. På gestaltspråk kallas det för att deflektera. Med den kunskapen ser jag att mitt ledarskap påverkats av detta mönster och att mitt beteende handlar om att skydda mig och behålla min integritet. När jag deflekterar har mitt beteende även påverkat min relation till mina assistenter och jag har inte själv kunnat förklara vad det är som sker i stunden. Varken för mig själv eller för assistenten. Det är spännande att upptäcka nya saker hos sig själv och samtidigt är jag nyfiken på hur andra i samma situation ser på de här frågorna. Det gör att jag vill ta reda på och lyssna till andras berättelser och fånga deras erfarenheter. Här startar berättelsen om hur det är att både vara arbetsledare och i beroendeställning till sina assistenter.

1.2 Bakgrund

”En sjöman ber inte om medvind - han lär sig att segla” står att läsa på Institutet för Independent Livings hemsida. Synsättet att inte vara utlämnad åt andra utan ta makten i sitt liv är en hörnsten i denna ideologi. På 80-talet inspirerade Independent Living-rörelsen personer med funktionsnedsättning att kunna leva ett liv som andra med möjlighet att studera, skaffa barn och delta i arbetslivet. Att ta makten över sitt liv innebär att göra egna val och ta ansvar för sina egna fattade beslut. Denna i grunden existentiella utgångspunkt kommer att genomsyra mitt utforskande om ledarskap.

Den ideella organisationen Stil, Stiftarna av Independent Living i Sverige var en mycket pådrivande kraft när dåvarande socialchef Bengt Westerberg gjorde en översyn av handikappreformen. Utredningen skulle ta fram förslag på hur samhället skulle utforma det stöd som behövdes till personer med funktionsnedsättning. Adolf Ratzka, en av Stils grundare hade studerat på Berkeley University i California och själv kommit i kontakt med Independent Living rörelsen. En rörelse som kan jämföras med den medborgarrättskamp USA:s svarta befolkning kämpade för. I Sverige var personer med funktionsnedsättning också frustrerade över att få sina behov prövade och reglerade av myndigheterna. ”Är tjänstemän inom socialförvaltningens hierarki under styrning av den parlamentariska demokratin bäst på att avgöra när jag ska gå på toaletten, med vems

hjälp, hur och var?” lär Adolf Ratzka ha uttryckt det (Berggren, DN 2008). Ett projekt startade 1988 där ett ekonomiskt stöd gavs direkt till den enskilde så att han/hon kunde anställa och betala lön till assistenterna. Under ett par år prövades Stilmodellen och det positiva resultatet låg som förebild till de förarbeten som skrevs när LSS, Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade trädde i kraft 1994. De övergripande målen i LSS, som bland annat handlar om delaktighet, självbestämmande och valfrihet stämmer väl med Independent Livings ideologi (Larsson 2008). Målet och inriktningen i lagen är att stärka den enskildes möjlighet att leva ett självständigt och oberoende liv.

1.3 Avgränsning

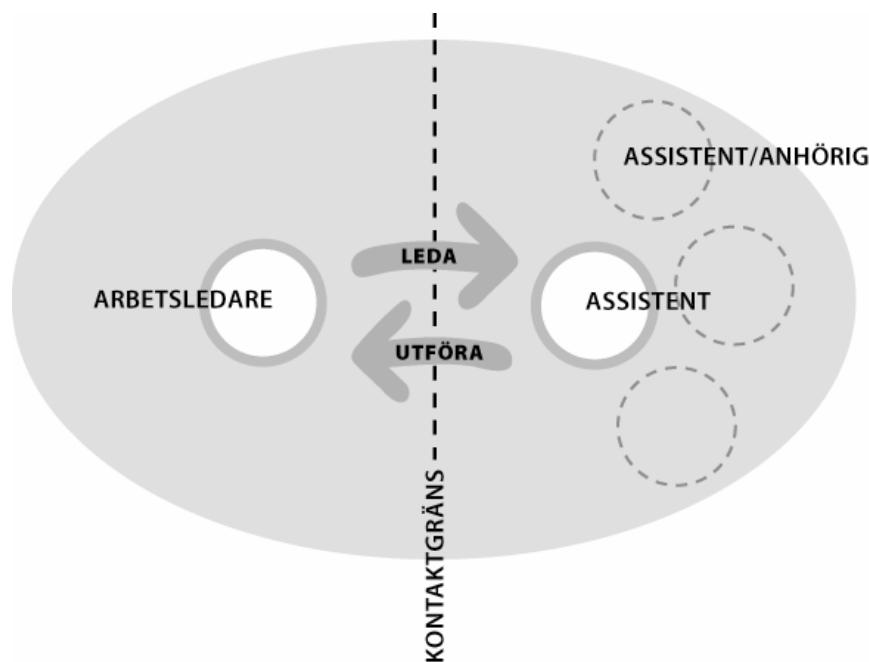
Jag har valt att begränsa min forskning och enbart rikta mig till medlemmar i kooperativet Stil. Arbetsledning inom personlig assistans kan utövas på många olika sätt. Det kan vara den enskilde assistansanvändaren som i varierande grad tar på sig arbetsledande uppgifter eller hela ansvaret kan ligga på en tjänsteman hos kommunen, ett företag eller kooperativ. Den delegerade modell som Stil har är ovanlig bland andra assistansanordnare. Stils medlemmar sköter hela rekryteringsprocessen, lönesättning och schemaläggning förutom den dagliga arbetsledningen. För att besvara forskningsfrågan var det viktigt att de medverkande skulle ha en tydlig ledarroll som utgick från lika förutsättningar. Det finns personer som väljer att vara egna arbetsgivare för sina assistenter och som både tar det ekonomiska ansvaret för sin assistans samt sköter all arbetsledning själva. Studien missar med denna begränsning erfarenheter från personer som är egna arbetsgivare.

1.4 Ledarskap

Begreppet ledarskap har olika innebörd beroende på när i tiden och i vilket samhälle det studeras. Ledarskap i USA definieras annorlunda än det gör i Sverige vid samma tidpunkt. Ett ords innebörd kan även ändras över tid och just ordet *ledare* var under 30-, 40- och 50-talet förknippat med nationalsocialistisk ideologi vilket visar hur svårt det är att för alltid fixera ett begrepp (Svedberg 2003). Många ledarskapsforskare har försökt hitta ledarskapets kärna i personligheten och undrat vilka personliga egenskaper som utmärker en framgångsrik ledare. Hersey & Blanchard (1996) menar tvärtom att ledarskapet inte är en formell position i en organisation utan en relation man erövrar. De anser att det goda ledarskapet visar sig i förmågan att vara lyhörd och anpassa ledarskapet i situationen, ett situationsanpassat ledarskap.

Om chefskap definieras som en position och ledarskap som det samspel som uppstår mellan människor så är ledarskap per definition något som är bra och eftersträvansvärt resonerar Wennberg (2007). Den viktiga frågan blir då hur en chef kan skapa en sådan relation med sina medarbetare att han eller hon uppfattas som ledare. I boken "Klart ledarskap" menar författaren Bushe (2006) att ledarskap sker varje gång någon hjälper en grupp medarbetare att öka deras klarhet eller uppnå en överenskommelse. Färdigheterna i klart ledarskap är förmågan att känna sig själv, förmågan att beskriva, förmågan att vara nyfiken och förmågan att visa uppskattning.

I denna studie används begreppen chef och arbetsledare som synonyma begrepp. Jag har valt att låta deltagarna i studien fritt berätta hur de ser på sin ledarroll. De har också fått beskriva om och i så fall hur de uppfattade sig som ledare i situationer som uppstod i vardagsarbetet med assistenterna. Hur ser det sammanhang ut där arbetsledarna utövar sitt ledarskap? Arbetsledarens behov av assistans omvandlas till det uppdrag assistenten ska utföra. Arbetsledaren formulerar och leder assistenten att utföra uppgiften. Så här långt skiljer sig inte ledarskapet från hur det ser ut för andra chefer/ledare. Skillnaden uppstår när det är arbetsledaren själv som blir mottagare av den utförda tjänsten. Arbetsledaren kan ha en eller flera assistenter och även anhöriga kan arbeta som personlig assistent. Både arbetsledaren och assistenten måste förhålla sig till den kontaktgräns som uppstår dem emellan.



Figur 1 Det sammanhang där ledarskapet utövas.

2. Syfte

Jag vill studera arbetsledarrollen inom ett mycket begränsat område – personlig assistans där arbetsledaren själv är assistansanvändare. Den här studien vill sätta assistansanvändarens erfarenheter i fokus och koppla det till hans eller hennes ledarroll i det dagliga samarbetet med assistenterna. Det är medlemmar inom organisationen Stil som är studieobjektet eftersom de har en tydligt uttalad arbetsledarroll enligt den modell som var föregångare till assistansreformen. Syftet är att belysa innebörden av att som användare av personlig assistans vara beroende av en assistentgrupp och samtidigt vara deras arbetsledare.

2.1 Frågeställning

Vilka erfarenheter har personer med funktionsnedsättning, som själva arbetsleder sina assistenter, av sitt ledarskap?

- Hur ser personer med funktionsnedsättning på sin arbetsledarroll?
- Vilka svårigheter och möjligheter ser de i sitt ledarskap?
- Vad innebär det för personen att vara beroende av sina assistenter och samtidigt vara deras chef? Hur påverkar det relationen till assistenterna?
- Vilket stöd behöver arbetsledarna i sin ledarroll?

2.2 Begrepp

Assistansanvändare: Den person som på grund av funktionsnedsättning är beviljad personlig assistans.

Arbetsledare: Den person som leder och fördelar arbetet. I denna studie är assistansanvändaren detsamma som arbetsledaren.

Assistansanordnare: Kommun, organisation eller företag som administrerar assistansen och är arbetsgivare åt de personliga assistenterna.

Personlig assistent: Den person som arbetar hos den som är beviljad personlig assistans.

2.3 Min förförståelse

Efter min olycka för 18 år sedan är jag själv beroende av personlig assistans. Jag är väl insatt i den kontext som jag har valt att undersöka och de som deltar i studien vet att jag delar den erfarenheten med dem. Det betyder inte att vi alltid har samma uppfattning i sakfrågor men vi delar förståelse av att vara beroende av assistans för att kunna leva.

Det är en omöjlig uppgift att gå in helt neutral i någon studie och i synnerhet i denna eftersom jag själv är så berörd av frågeställningarna. Det jag kan göra för att studien ska bli trovärdig är att redovisa för läsaren de val jag har gjort under resans gång. Bär jag med mig fördomar och värderingar som kan påverka undersökningen? Ett svar är att jag är medveten om min egen sårbarhet och hur den har påverkat min ledarroll. Jag har också sett den kraft som finns hos personer när de har fått möjlighet att växa och ta ansvar. Under forskningsarbetet har jag fört dagbok för att följa och reflektera över min egen process. Det har hjälpt mig att hålla isär vad som är mina egna reflektioner under arbetets gång och hur jag har tolkat materialet.

I mitt yrke som personalchef är jag intresserad av begreppet ledarskap och hur det praktiseras. Eftersom jag har erfarenhet av att vara ledare i andra organisationer ser jag både likheter och skillnader i hur jag arbetsleder i min personalchefsroll och i min roll som chef för mina personliga assistenter. Jag är anställd på organisationen Stil vars medlemmar deltar i undersökningen. Det innebär att jag är väl förtrogen med hur organisationen fungerar och de situationer som medlemmarna beskriver. Mitt engagemang att göra denna studie bottenar i att jag själv har fått uppleva hur betydelsefull assistansreformen är för att kunna fungera och leva ett liv med funktionshinder. Kan min förförståelse ha påverkat de resultat jag presenterar? Det är förstås omöjligt för mig att svara på men eftersom jag är medveten om problematiken har jag gjort allt för att undvika det. Dokumentationen gjordes av en studiekamrat på gestaltutbildningen, jag uttalade aldrig mina egna åsikter till deltagarna och de har vid flera tillfällen fått möjlighet att läsa igenom materialet och kommentera det.

3. Tidigare forskning och teoretisk översikt

3.1 Tidigare forskning

Det finns flera avhandlingar och rapporter inom ämnet personlig assistans. Många har fokus på hur LSS-reformen tillämpas och om den har fått de effekter som lagstiftaren önskat. Andra studier handlar om den personliga assistentens yrkesroll. Ett fåtal belyser hur assistansanvändare upplever att leva med personlig assistans. Jag har inte funnit någon som utpräglat tittar på hur assistansanvändaren ser på sin ledarroll.

Annika Jacobson levde själv med assistans och hon skrev en avhandling som handlar om problematiken makt och beroende (Jacobson 1996). Avhandlingen vittnar om alla de svårigheter som finns med att vara beroende av andra människor, en stor maktlöshet, beskuren integritet och svårigheter i relation till dem som ger hjälpen. Tack vare lagstiftningen har ett stort förändringsarbete påbörjats men det ställer stora krav på människor som behöver hjälp anser hon. "De måste klara av, inte bara att ta ansvar för sitt eget liv, utan också att ha förmåga att kunna ta arbetsgivaransvar, att kunna lösa mellanmänniska konflikter på ett moget sätt, att vara kompromissvilliga och förståndiga samt att leva ett någorlunda klanderfritt liv" (Jacobson 1996:11).

I "Personlig assistans och medborgarskap" resonerar Agneta Hugemark (2004) om vilken reell möjlighet personer med funktionshinder har att arbetsleda sina assistenter eftersom varje assistansanordnare/organisation sätter ramar för och styr sin verksamhet. Hur stort inflytande har den assistansberättigade på den assistansanordnare som personen valt? Hur dras gränsen mellan den organisation som tillhandahåller assistansen (och är de personliga assistenternas arbetsgivare) och de personer som erhåller assistansen är frågor hon ställer.

I Socialstyrelsens rapport "Personlig assistans som yrke" (2007) diskuteras och problematiseras relationen mellan assistenten och den som är beviljad assistans. Författaren Nina Nikku skriver att både assistent och assistansanvändare kan använda sig av olika förhållningssätt för att hantera relationen dem emellan. När arbetsrelationen fungerar kan den liknas vid en förhandling där båda parter gemensamt fastställer gränserna för hur nära man vill komma varandra. Är parterna inte överens om hur gränserna för respektive individs privata sfär ska definieras försvåras samarbetet och relationen. Det nära, vardagliga arbetet kan innebära problem för både

assistansanvändaren och assistenten när båda parter blir delaktiga i den andres privatliv. Assistenten kommer in på den privata arenan hos den som är i behov av assistans men han eller hon får även ta del av assistentens privatliv.

I sin avhandling "Ideal och vardag" finner författaren Lottie Giertz (2008) att de intervjuade hittar fyra olika förhållningssätt till inflytande och självbestämmande som hon benämner autonom, anpassat, beroende och utsatt. I den autonoma gruppen väljer personerna aktivt assistansanordnare och assistenter. De arbetsleder själva sina assistenter och utvecklar former för att bevara hemmet som en privat sfär. Assistansanvändaren väljer olika strategier för att utöva självbestämmande där en strategi är att aktivt arbetsleda sina assistenter. I vardagen är graden av självbestämmande framför allt beroende av relationen till assistenten menar Giertz. För några personer kan det vara svårt att hitta strategier för självbestämmande och de tycker att assistenten tar över hemmet och förvandlar det till en arbetsplats. Det blir svårigheter att värna hemmet som en privat sfär.

Göran Lantz (1996) gör ett resonemang om att individen har tre viktiga avgränsningar mot omvärlden (1) intimsfären (2) personsfären och (3) identifikationsfären. Intimsfären utgörs av kroppen och de saker som man bär med sig som kläder, glasögon och smycken. Personsfären avgränsas av det område som individen satt sin prägel på och införlivat med sin livsberättelse exempelvis den egna bostaden. Identifikationsfären är ett större område till exempel den hembygd personen kommer ifrån. Lantz menar att den som rör sig i en annan persons hem rör sig i en annan människas intim- eller personsfär eftersom hemmet står för en komplicerad väv av symboler, drömmar, ideal och strävanden.

Tidigare studier på området personlig assistans har inte som denna utgått från att assistansanvändaren är arbetsledare och chef över den egna assistanssituationen. Det perspektivet är helt annorlunda än när arbetsledningen sker av tjänstemän som inte själva lever med assistans. En tjänsteman behöver aldrig konfronteras med att arbetsledningen sker i den privata sfären och den utsatthet som följer av det.

3.2 Teoretisk referensram

De teorier jag använder är hämtade från gestaltteorin som skapades av Fritz Perls (1893-1970). Han influerades bland annat av Freud, existentialismen, fenomenologi, gestaltpsykologi och österländskt tänkande. Kontakt och medvetenhet är hörnstenar inom gestaltteorin och för att vara i kontakt måste man vara medveten här och nu samt

medveten om de val som står till buds. Här redovisar jag de teorier och modeller som utgör min tolkningsram.

3.2.1 Dialog

Martin Buber (1878-1965) skriver i sin bok *Jag-Du* (2006) att ”allt verkligt liv är möte”. Grunden i tillvaron går ut på gemenskap och att vara med andra (Jacobsen 2000). Enligt Buber ingår människor alltid i relationer och det är endast i relationen människan existerar. Buber talar om två typer av relationer; jag-du- relationer och jag-det- relationer. Jag-du- relationen beskriver Buber som ett möte där två väsen öppnar sig mot varandra, totalt och oreserverat. Att vara i jag-du innebär att möta sig själv i nuet. Jag-det- relationen är det sätt på vilket man förhåller sig i världen och är en relation på olika nivåer mellan ett objekt och ett subjekt. Att vara i jag-det innebär att iaktta och analysera andra och även sig själv i förfluten tid (Jacobsen 2000). Enligt Buber kan en person inte leva utan det- relationer och utan du- relationer är man inte en människa.

Dialog kan beskrivas som ett äkta möte mellan människor som bygger på ömsesidig relation. En äkta relation till en annan människa kan inte präglas av dominans utan en vilja av att lyssna och ta emot samt att tala och ge. Dialogen består av två dimensioner, reflektion och handling, hela tiden i växelverkan. Det är det som sker *mellan* personerna som kan ge upphov till nya tankar, känslor och handlingar. Dialog är ingenting för den som tror att han kan och vet allt – dialog är för den som vill lära sig mer (Jacobsen 2000). Enligt Isaacs (2000) börjar dialogen hos var och en genom att träna på fyra färdigheter; Lyssna, Respektera, Avvakta och Tala oförställt. Att lyssna är inte bara att lyssna till andra utan också lyssna till sig själv och sina egna reaktioner. Genom att respektera en annan människa visar jag att jag önskar ta del av personens hela livserfarenhet och inte endast en aspekt av den. Att avvakta med sin egen uppfattning under dialogen kan öppna upp för nya tankar som inte var tänkta i förväg och ett sätt att få kontakt med sin egen okunskap. Att tala oförställt är att uttrycka sin egen genuina mening och inte det personen tror är det rätta eller det som förväntas av honom eller henne.

Hur kommer arbetsledarna att förhålla sig till de färdigheter Isaacs beskriver? Jag undrar om de kommer att vara öppna och våga berätta om svårigheter de har i sin ledarroll eller om de håller problemen inom sig. Ju tryggare var och en känner sig i gruppen desto mer upplevelser och erfarenheter kommer de att delge varandra.

3.2.2 Gestaltpsykologi

Gestaltpsykologi är en teori om hur människan kommer till insikt. Människor organiserar sinnespåverkan i helheter, ”gestalter”, så att de bildar mönster med en bestämd betydelse/mening. En gestalt är något mer och någonting annat än summan av de delar som bildar den och den uppstår i kraft av relationen mellan delarna. En melodi är en gestalt som bildar ett bestämt mönster som vi känner igen oavsett om vi t ex ändrar tonarten. Det som ger gestalten dess mening är det sätt på vilket den organiseras (gestaltas). När gestalten får mening skapas en upplevelse (Hostrup 2002).

Edgar Rubin (1886-1951) blev känd för hur vi ordnar våra sinnesintryck i en struktur där något är förgrund och något annat är bakgrund. En figur är ett mönster som vi lägger märke till eller upplever mot en bakgrund i en helhetsupplevelse. Sättet att organisera data, formerar sig alltid i figur/grund och är en del av varje gestalt. Figuren framstår som det väsentliga mot en bakgrund som vi inte lägger särskilt märke till. På det här sättet är det möjligt för oss att få mening i all den information vi påverkas av.

Alla människor har en medfödd förmåga att organisera i förgrund-bakgrund men ingen organiserar sin sinnespåverkan i exakt lika mönster. Eftersom vi påverkas olika från det att vi föds så har vi med oss olika erfarenheter som kommer att inverka på hur vi organiserar data och bildar gestalt. Vi kan medvetet eller automatiskt byta plats på vad som är bakgrund respektive förgrund. Det sker en prioritering av väsentligt och oväsentligt som styrs av det dominerande behovet. Så länge det inte finns något ”gestaltat” i för- och bakgrund råder obalans, ett spänningstillstånd, i kroppen. Denna obalans skapar energi som sätter igång processen att organisera intrycken. Bakom varje obalans finns ett ouppfyllt behov av att finna mening (Hostrup 2002).

Vad har arbetsledarna för figur när de beskriver sitt ledarskap? Vad är väsentligt för dem att delge de andra deltagarna? Det blir intressant att höra om deras gemensamma bakgrund att ha funktionsnedsättning innebär några skillnader i hur de ser på sin ledarroll.

3.2.3 Polaritet

När vi ska organisera något i förgrund-bakgrund så hjälper det om det finns något som skapar motsättningar till exempel mörkt-ljust, högt-lågt eller glad-ledsen. Ju mer polariserande fenomenen är desto lättare är det att skapa igenkännbara mönster (Hostrup 2002). Filosofen Herbert Friedländer utgick från två huvudbegrepp ”creative indifference” och ”differential thinking”. Begreppen kan översättas med skapande

nollpunkt och polaritetstänkande (Mannerstråle 1995). Fritz Perls tog intryck av Friedländers tankar och skrev ”varje händelse är relaterad till en nollpunkt från vilken en differentiering i motsatser äger rum. Dessa motsatser visar i sitt specifika sammanhang en släktskap med varandra. Om vi håller oss i centrum och förblir uppmärksamma, så kan vi skaffa oss en skapande förmåga att se båda sidorna av en händelse och vi kan se hela bilden och därmed fullständiga en ofullständig halva. Genom att undvika att bara se halva bilden får vi en mycket djupare förståelse av organismens struktur och funktion” (Perls översatt av Mannerstråle 1995).

Med ”differential thinking” menas att tänka i motsatser, polariteter. När uppmärksamheten riktas mot båda polariteterna befinner vi oss i den kreativa nollpunkten och då menar Perls att man är balanserad och har perspektiv (Mannerstråle 1995). När en människa upplever att hon kan låta sina motsatser mötas och därigenom finner stöd i sig själv, kan hon uppleva ett ögonblick av insikt och lättnad. När man får kontakt och tar ansvar för sina polariteter så kan man ta till sig sidor av sig själv som man tidigare har förnekat.

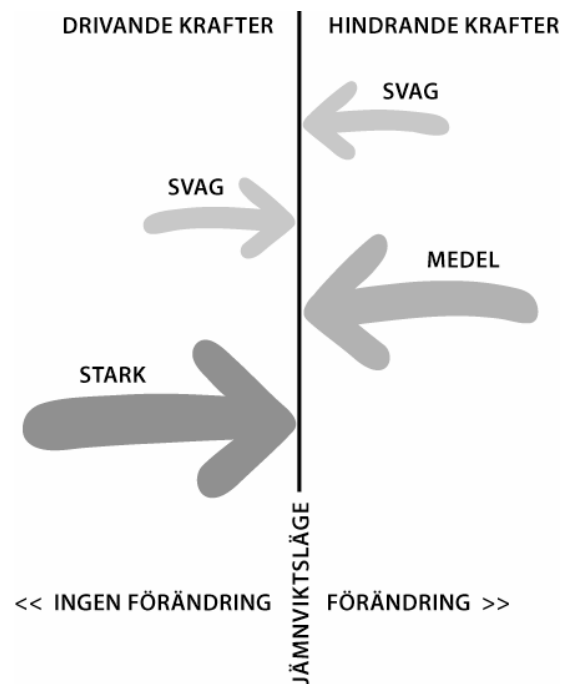
Finns det sidor av ledarskapet som deltagarna är omedvetna om eller inte vill se? När arbetsledarna träffas och samtalar om hur det är att arbetsleda får de tillgång till varandras erfarenheter och kan på så sätt jämföra det med hur de själva gör i dag.

3.2.4 Fältteori

Kurt Lewin (1890-1947) ville använda sina kunskaper inom gestaltpsykologi för att utforska problem i vardagen. Lewin ville förstå de krafter som föregår och bestämmer en individs beteende och införde psykologiska kraft- och fältbegrepp jämförbart med dem inom fysiken, t ex kraft- och magnetfält. Han hade en ekologisk helhetssyn och menade att en människa är ett dynamiskt fält och att hennes beteende aldrig kan förstås isolerat från hennes omgivning. Människans livserfarenheter utgör hennes sociala fält eller livsrum som Lewin kallar det. Fältteorin beskriver människans beteende som en funktion av individen och hennes miljö. Det sker hela tiden en interaktion mellan individen och hennes omgivning som det ser ut just ”här och nu” vilket innebär att fältet ständigt växlar (Nevis 2005).

Ett sätt att förstå hur förändring går till är att tillämpa Lewins kraftfältsteori (1997). Teorin utgår från ett nuläge och ett önskat läge. Vi måste vara medvetna om dessa lägen för att kunna göra ett medvetet val. Det finns krafter som påverkar nuläget (jämviktsläget). Dels drivande krafter som stödjer förändring och dels hindrande krafter

som bromsar upp förändring (motstånd). Krafterna kan vara olika starka och komma både från individ och omvärld. När de drivande krafterna ökar sker ofta en ökning även av de hindrande krafterna. Tryck föder mottryck. När vi blir medvetna om de hindrande krafterna minskar också motståndet (Lewin 1997).



Figur 2 Lewins kraftfältsanalys

När jag valde att låta deltagarna berätta om framgångsfaktorer och hinder i sitt ledarskap inspirerades jag av Lewins modell. På vilket sätt uttrycker arbetsledarna att de vill förändra sitt ledarskap?

3.2.5 Kontakt

För att existera och utvecklas som människa krävs att vi gör det i relation till något annat än oss själva. Det är först i mötet med en annan person som jag upplever skillnaden att Jag är något annat och åtskilt från Du. Organismen och omvärlden står i ett ömsesidigt förhållande där förutsättningen för att skapa kontakt innehåller ett närmande, att vara tillsammans med och ett tillbakadragande (Hostrup 2002). Kontakt kan beskrivas som mötet mellan en person och en annan person eller mötet mellan en person och hennes omgivning. Kontakt är det som händer mellan oss och en insikt om de olikheter jag har i förhållande till omgivningen (Clarkson och Mackewn 1993). För

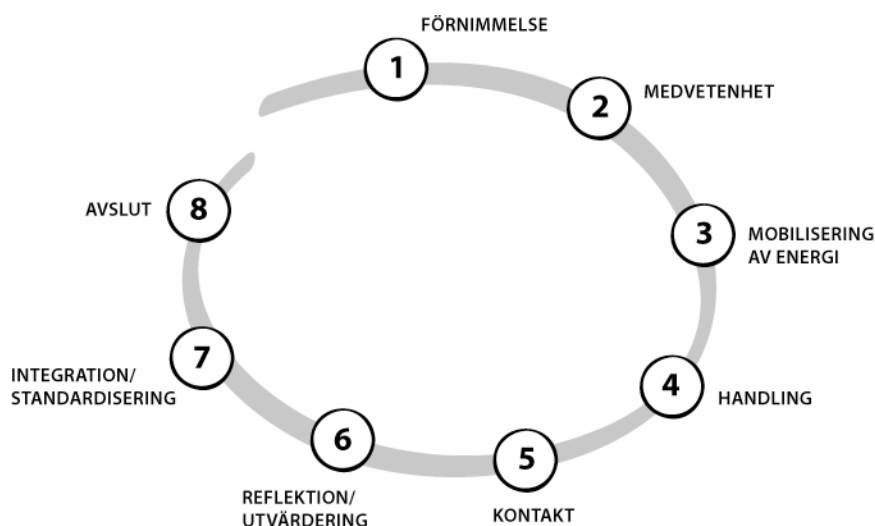
att vara i kontakt måste jag vara medveten om kontaktgränsen det vill säga mellan det som är jag och det som är icke-jag.

Den process som uppstår i mötet skapar ett fält som finns på båda sidor om gränsen. När kontaktgränsen är funktionell alternerar personen mellan att närma sig eller ta avstånd, mellan att vara i kontakt med omgivningen eller dra sig tillbaka (Yontef 1993). Om gränsen är alltför genomtränglig eller ogenomtränglig uppstår problem i kommunikationen med omgivningen. Det är vid kontaktgränsen som all utveckling sker och det är också där som personen tar störst risk. Efter varje kontaktfull upplevelse har personen en ny och annorlunda upplevelse av sig själv (Clarkson & Mackew 1993).

Inom gestaltteorin finns en modell (figur 3) som beskriver den process som sker när en individ eller grupp blir uppmärksam på sina behov och försöker tillfredsställa dem. Den bygger på antaganden om att när det uppstår en spänning i organismen så är människans naturliga handlande att agera på något sätt så att det åter blir jämvikt i systemet (Nevis 2005). Om energin stoppas upp någonstans i cykeln så blir inte behovet tillfredsställt och en ofullbordad gestalt kvarstår. Kontaktavbrottet kan bero på rädsla, förväntningar eller ovilja att förändra invanda mönster.

Modellen har utvecklats och förändrats under åren av bland annat Perls, Zinker, Nevis och Polster & Polster (Wheeler, 1998). "Cycle of Experience" eller energicykeln som den benämns här är hämtat från Sari Scheinberg (2007).

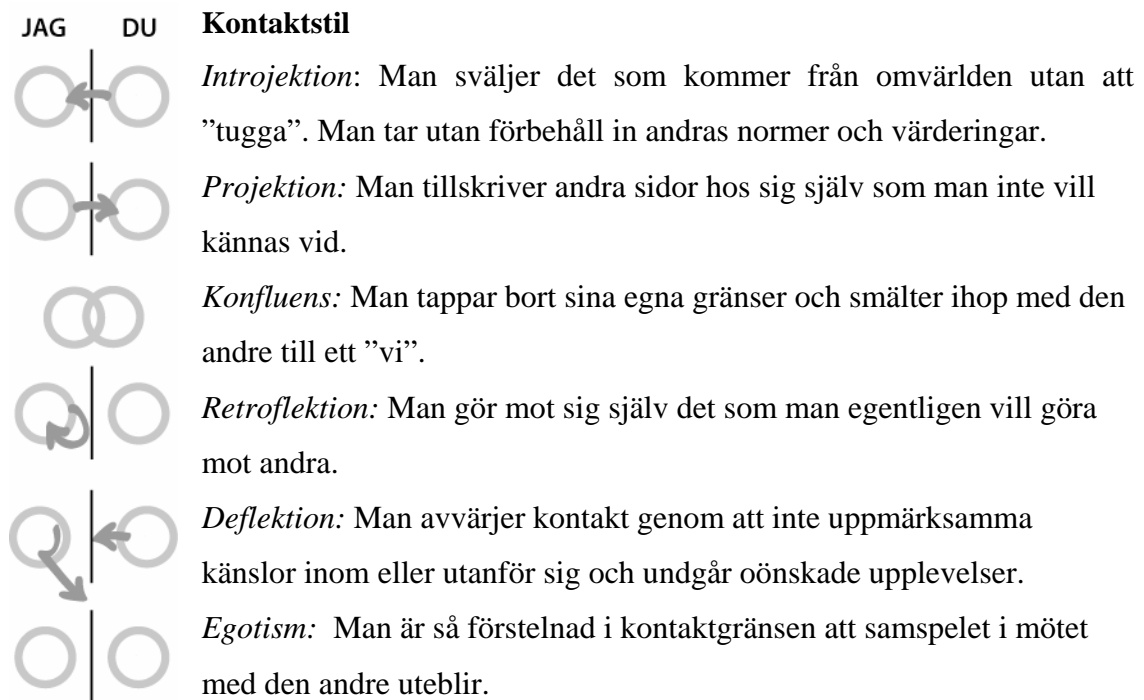
1. Förnimmelse: Någonting är i obalans och det finns en önskan om förändring.
2. Medvetenhet (awareness): Tar reda på och definierar de upplevda problemen.
3. Mobilisering av energi: Bestämmer vilka val som behöver göras.
4. Handling: Beslutar sig att agera.
5. Kontakt: Tillfredsställer behovet.
6. Reflektion/utvärdering: Reflekterar över resultatet.
7. Integration/standardisering: Ett nytt beteende integreras.
8. Avslut: Organismen är vila och mottaglig för att nya behov uppstår.



Figur 3 Energicykeln enligt Scheinberg.

Begreppet ”awariness” är centralt inom gestalt. Det översätts ofta till svenska med orden medvetenhet eller uppmärksamhet som inte täcker betydelsen fullt ut. Awariness innebär att vara i kontakt med sin egen existens, med vad som sker här och nu. ”Full awariness is the process of being in vigilant contact with the most important events in the individual/environment field with full sensorimotor, emotional, cognitive and energetic support. The person who is aware knows what he does, how he does it, that he has alternatives and that he chooses to be as he is” (Yontef 1993:139-140).

Energicykeln hjälper en individ att bli uppmärksam på var avbrotten sker när behoven inte tillfredsställs. Är jag medveten om hur jag undviker att vara i kontakt finns förutsättningar att förändra hur jag agerar nästa gång en liknande situation upprepas. Redan som barn lärde vi oss att undvika hotfulla situationer och att ha strategier för att försvara oss. Om vi är medvetna om hur och när vi använder försvaren så kan vi göra medvetna val så de blir till nytta för oss i kontakten med andra människor. Perls beskrev försvaren som introjektion, projektion, konfluens och retrofleksion. Senare kompletterades de med deflektion och egotism. Det går också att se på försvarsmekanismerna som ett sätt att skapa kontakt där kontaktgränsen är tydlig.



Figur 4 Kontaktstil (Hostrup 2002:141)

Går det av arbetsledarnas svar att förstå hur kontaktavbrotten ser ut för dem? Beskriver de någon kontaktstil i mötet med assistenterna?

4. Metod

I det här avsnittet presenteras den metodologi som jag har utgått ifrån och mitt val av forskningsmetod. Forskningsprocessen redovisas och mina reflektioner över vad som hände under arbetets gång. Till sist berättar jag om hur analysarbetet genomfördes och etiska ställningstaganden.

Min forskningsdesign har utgått från att stödja dialog och deltagarnas möjlighet att gemensamt reflektera över vad som sker i mötet med andra. Detta har skett i två steg; dels på dialogseminarierna i mötet med de andra arbetsledarna och dels i dagboks-anteckningarna där de reflekterat över vad som skett i mötet med assistenterna. Den kunskap som kommit fram har lett till en ökad medvetenhet hos arbetsledarna eftersom ingen hade kunnat komma fram till den på egen hand och den har skapat synergieffekt så att helheten är större än summan av de enskilda delarna.

4.1 Vetenskapsfilosofisk utgångspunkt

Utifrån min forskningsfråga vill jag använda en fenomenologisk hermeneutisk infallsvinkel. Jag är intresserad av att veta mer om människans livsvärld, den värld människan dagligen lever i, erfar, talar om och tar för given. Detta begrepp skapades av Edmund Husserl (1859-1938) som anses vara fenomenologins fader. Fenomenologi vill fånga upplevelsen av ett fenomen. Målet är att utan förvrängning kunna beskriva upplevelsen av ett fenomen så som det visar sig i den s.k. essensen. I fenomenologi försöker man undvika tolkningar av upplevelserna. Målet är att presentera livsvärlden som den visar sig utan omtolkningar. Ett viktigt delmoment för att uppnå denna frihet från tolkningar är att forskaren parantessätter sin egen förförståelse och då kan forskaren se informantens livsvärld framträda (Gunnarsson 2002).

Eftersom jag själv delar många erfarenheter med deltagarna tror jag att det är omöjligt att ”nollställa” mig. Jag har därför valt att tillåta mig att tolka och vara tydlig med hur jag har gått tillväga. Hermeneutik är både en filosofi om förståelsens villkor och en benämning för en forskningsansats med tolkning som analysredskap. Den försöker förstå företeelser som kan vara svåra att hantera i vår vardagsförståelse. Forskningsfrågor som ”vad betyder den här företeelsen för den här gruppen av människor” lämpar sig ofta för en hermeneutisk forskningsansats (Nyström 2007).

4.2 Val av metod

Jag har valt två metoder för datainsamling; dialogseminarier och dagboksanteckningar. Designen valdes för att många röster skulle höras och spegla en så stor variation som möjligt. Det väsentliga var att få fram så många aspekter som möjligt och inte en gemensam uppfattning eller lösning på ett problem. Deltagarna är beviljade olika antal assistanstimmar/dygn och de har mellan två och arton års erfarenhet som arbetsledare. Om studien genomförts med intervjuer som metod hade färre erfarenheter kommit fram och syftet att skapa kunskap tillsammans i dialog hade gått förlorat. En nackdel med dialogmetoden var att varje person inte kunde fördjupa sig i frågeställningarna på grund av att tiden var begränsad.

Syftet med att låta deltagarna skriva dagboksanteckningar var att de skulle få möjlighet att reflektera över de samtal som förts på dialogseminarierna och hur de påverkades av dem. Kände de igen sig eller inte och i så fall på vilket sätt? Jag var också intresserad att ta reda vad samtalen betydde för arbetsledaren i det dagliga samarbetet med assistenten. Fördelen med dagboksanteckningarna var att deltagarna i lugn och ro kunde göra sin individuella reflektion utan att påverkas av gruppen. Nackdelen var att omfånget på svaren varierade. En del skrev omfattande beskrivningar andra var mycket kortfattade. Kombinationen av seminarium och dagboksanteckningar har gjort att datainsamlingen har både bredd och djup och jag ser att de kompletterar varandra.

4.3 Min roll

I inbjudan betonade jag att min roll inte innebar att vara expert och hålla föreläsningar om ledarskap. Under seminarierna var mitt fokus på dialogen och att alla kom till tals. Jag var noga med att inte själv kommentera eller komma med egna exempel och erfarenheter. En studiekamrat dokumenterade det som sades på seminarierna. Efter varje seminarium stämde jag av med henne och skrev ned mina reflektioner. Jag hade inget uppdrag från organisationen utan initiativet till studien kom från mig.

4.4 Urval

En skriftlig inbjudan skickades till medlemmar boende i Stockholms län och en annons sattes in i Stils medlemstidning. Fyra personer tackade ja till inbjudan. Designen utgick från två subgrupper med 4-5 per grupp. För att hitta fler deltagare bad jag några medarbetare på kontoret välja ut personer utifrån fyra kriterier; ålder, kön, antal assistanstimmar och hur många år de varit medlemmar i Stil. Av dessa kontaktade jag sex personer som var intresserade att delta. De som deltog i studien var ett selektivt

urval och de har ett stort intresse för frågorna. Var det någon skillnad mellan de som anmälde sig direkt och de som kontaktades? När jag ringde dem som inte anmält sig direkt fick jag spontant svaret att de tyckte inbjudan var intressant och att de hade funderat på att anmäla sig. Ett skäl till att de inte omgående tackade ja var deras tveksamhet att boka in sig på alla tre seminarietillfällen. Hade resultatet sett annorlunda ut om urvalsmetoden skett på annat vis? Mitt antagande är att de som blev tillfrågade har ett intresse att reflektera över sitt ledarskap och att de vill dela med sig av sina upplevelser. Risken är att gruppen som helhet inte är representativ men gruppens erfarenheter ger intressanta aspekter på de möjligheter och den problematik ledarskapet innebär.

4.5 Design/dokumentation

De tre dialogseminarierna genomfördes inom loppet av två månader. Varje seminarium varade i 2,5 timmar. Gruppen bestod av nio deltagare, sex kvinnor och tre män. En person deltog endast på första seminariet och på grund av sjukdom kunde hon inte medverka på de två följande. Mellan seminarierna blev sex av deltagarna ombudade att skriva dagboksanteckningar utifrån ett antal frågeställningar. De tre personer som inte skrev dagboksanteckningar hade innan studien meddelat olika skäl (funktionsnedsättningen, tillgång till dator, hög arbetsbelastning) till varför de inte hade möjlighet att skriva. Varje seminarium hade ett syfte och frågeställningarna utgick från det syftet. Frågeställningarna till seminarium två och tre påverkades och förändrades utifrån de samtal deltagarna förde på tidigare seminarium. Efter varje seminarium skickades frågor ut via mejl till dem som skrev dagböcker. Svaren mejlades tillbaka till mig innan efterföljande seminarium och redovisades inte i storgrupp.

De data studien bygger på är anteckningar från de två subgrupperna, samtalen i storgrupp och de dagboksanteckningar som skrevs. Redovisningen i storgrupp skrevs ned på dator och efter varje seminarium gjordes en skriftlig sammanställning som presenterades för deltagarna på nästkommande seminarium. De förändringar som gjordes i originaltexten var att stavfel rättades och t ex att en berättande fras avslutades med en punkt för att underlätta läsbarheten. På de delar av transkriptionen där det fanns en osäkerhet om betydelsen av det som sagts kontrollerades det med den personen som lämnade de aktuella data. Den tredje sammanställningen skickades ut till deltagarna för kommentarer som jag följde upp med telefonsamtal. Inga assistenter var närvarande i rummet under dialogseminarierna.

4.6 Processen

Seminarierna delades in i tre övergripande områden för att undersöka vilka erfarenheter gruppen hade av

Seminarium 1 *Erfarenheter av arbetsledarrollen*

Seminarium 2 *Det unika att arbetsleda personliga assistenter och hur det påverkar relationen till assistenterna*

Seminarium 3 *Framgångsfaktorer och hinder i arbetsledarskapet samt behov av stöd*

Seminarium 1

Eftersom deltagarna inte kände varandra sedan tidigare var jag noga med mina förberedelser inför första seminariet. Jag ville skapa trygghet i gruppen och väcka nyfikenhet och intresse för det gemensamma utforskandet. Inledningsvis gick jag igenom den struktur vi skulle arbeta med som tidsramar och upplägg, etiska förhållningsregler som tystnadsplikt och hur vi skulle förhålla oss till varandra under samtalsgången. Ledord var allas delaktighet, att inte värdera andras inlägg och ta tid för reflektion. Jag berättade hur jag såg på våra olika roller där min roll innebar att leda seminarierna, min kollegas roll var att skriva ned den gemensamma gruppdialogen och deras roll var att bidra med sina erfarenheter. Jag informerade om hur det skriftliga materialet skulle hanteras och att de skulle ges möjlighet att läsa igenom sammanställningarna efter varje seminarium. I introduktionen gick jag igenom skillnaden mellan debatt, diskussion och dialog. Viktiga aspekter av samtalet betonades med orden; lyssna, respektera, avvakta och tala oförställt. Deltagarna fick presentera sig och berätta vad som väckt deras intresse och hur de ville bidra.

De frågeställningar gruppen fick arbeta med var:

Hur är det att vara arbetsledare för dina assistenter?

Som medlem i Stil har du gjort ett aktivt val att vara arbetsledare. Vad innebär det valet för dig?

Hur ser du på att ditt funktionshinder "tvingat" dig att bli chef?

Gruppen satt i två subgrupper och efter individuell reflektion startade dialogen i respektive grupp. Efter cirka en halvtimme fick grupperna berätta för varandra vad de

kommit fram till och därefter fortsatte samtalet i storgrupp. Processen avslutades med att var och en berättade om sin upplevelse av att ha deltagit i seminariet.

Jag upplevde

Det var mycket hög energinivå i de två subgrupperna. Min upplevelse var att det fanns ett stort behov av att få dela med sig av sina erfarenheter. Jag hade trott att arbetsledarna skulle vara mer försiktiga och avvaktande eftersom flera inte kände varandra sedan tidigare. Ett par av de frågor jag förberett hanns inte med så jag bestämde att ta med dem i dagböckerna i stället. Energinivån sjönk en aning när samtalet skedde i storgrupp och ett par personer gjorde lite kortare inlägg och intog en mer lyssnande position. Det kändes viktigt att min kollega skrev ned gruppsamtalen så att jag kunde fokusera på min roll som samtalsledare.

Seminarium 2

Mötet inleddes med att deltagarna gavs möjlighet att rätta till missuppfattningar och otydligheter i det skriftliga materialet från dialogseminarium 1. Jag presenterade tre nyckelbegrepp som jag tolkat att samtalet hade handlat om. De tre begreppen var:

- Roller och gränssättning
- Balans
- Ledarskap i förändring

Deltagarna berättade att de kände igen sig i de begrepp som jag tagit fram. Upplägget följde samma mönster som vid förra tillfället.

De frågor jag ställde denna gång var:

Vad innebär det för dig att vara beroende av dina assistenter?

Hur påverkar det ditt beteende? Vad händer med dig? Hur märks det?

Vad får det för betydelse för din relation till dina assistenter?

Jag upplevde

Denna gång präglades dialogen av ett större allvar och ett flertal gånger var det helt tyst när någon berättade om sina upplevelser. Stämningen var mycket omhändertagande och jag kände mig trygg med att de personer som delat med sig av sina erfarenheter valde att göra det och att de inte kände sig utlämnade. Jag försäkrade mig om att det kändes bra för de personer som valt att berätta sin historia genom att fråga hur de mådde.

Seminarium 3

De kommentarer jag hade fått på sammanställningen från dialogseminarium 2 noterades och jag presenterade de nyckelbegrepp som vuxit fram ur materialet.

- Samspel
- Närhet och avstånd
- Kommunikation

Frågeställningar till gruppen denna gång var:

Hur ser det ut när din assistans fungerar ”perfekt” (önskat läge)?

Vilka hinder finns för att nå det önskade läget?

Vad behöver du för stöd för att nå det önskade läget?

Jag upplevde

Denna gång ändrade jag bordsplaceringen så att alla satt i en grupp från början. Jag upplevde att det fanns en trygghet i gruppen så att alla kunde föra dialogen direkt i stor grupp. Det var hög intensitet i dialogen och mycket skratt. Denna gång byggde samtalet på deltagarnas olika inlägg.

Efter genomfört dialogseminarium 3

De begrepp som jag såg att samtalet hade berört var;

- Tillsammans på mina villkor
- Respekt/självbild
- Personlig utveckling

Den skriftliga sammanställningen med nyckelbegrepp skickades ut och efter en vecka ringde jag till samtliga deltagare och bad om kommentarer.

Dagboksanteckningar

Syftet med dagboksanteckningarna var att arbetsledarna skulle reflektera över hur de samtal som fördes på dialogseminarierna påverkat dem och beskriva situationer som de hämtat från det dagliga samarbetet med assistenterna.

Tillfälle 1

Hur har de samtal som gruppen förde påverkat dig?

Vilka samtal/situationer känner du igen dig i?

Vilka samtal/situationer stämmer inte överens med dina erfarenheter?

Beskriv två situationer när du tycker samarbetet har fungerat bra mellan dig och dina assistenter den senaste veckan.

Beskriv två situationer när samarbetet inte har fungerat bra den senaste veckan.

Hur upplevde du din arbetsledarroll i de olika situationerna?

Tillfälle 2

Hur har de samtal som gruppen förde påverkat dig?

Vilka samtal/situationer känner du igen dig i?

Vilka samtal/situationer stämmer inte överens med dina erfarenheter?

Vad hindrar ett bra samarbete mellan dig och dina assistenter?

Vad bidrar till ett bra samarbete?

Tillfälle 3

Hur har de samtal som gruppen förde påverkat dig?

Vilka samtal/situationer känner du igen dig i?

Vilka samtal/situationer stämmer inte överens med dina erfarenheter?

Är det något du skulle vilja göra annorlunda än vad du gör idag?

4.6.1 Tankar om processen

Det finns några aspekter på processen som jag tycker är viktiga att belysa. Den första handlar om hur deltagarna uppfattat mina frågor. Deltagarna svarade på min frågeställning så som de förstod den. En av frågorna jag ställde var –Vad innebär det för dig att vara beroende av dina assistenter? Begreppet *beroende* har olika mening och innebörd för deltagarna. Dialogen som följde visade att beroende står för många olika saker för var och en och ord som nämndes var konflikt, förtroende, tacksamhet, vänskap och frustration. Det är viktigt att resultatet beskriver den mångfald av perspektiv som deltagarna uttryckte. En annan aspekt är om deltagarna tidigare hade funderat på den fråga jag ställde. Om man aldrig har reflekterat över en frågeställning är det förstås svårt att besvara frågan. Det finns också en risk att man hittar på ett svar i stunden för att ge ett svar. När jag frågade om deltagarna på grund av sin funktionsnedsättning sett sig tvingade att bli chef fick jag korta svar och inte särskilt beskrivande. Det tolkar jag som

att flera inte funderat på det tidigare. Den tredje aspekten jag vill belysa är på vilket sätt gruppdynamiken har spelat in. Fanns det risk för självzensur på så sätt att en person drar sig för att komma med en annan åsikt än gruppens. När jag går genom dialogseminarierna visar materialet att olika ståndpunkter har förts fram. Som exempel kan nämnas att deltagarna såg olika på relationen till assistenten. Uppfattningarna gick också isär i frågan om assistentutbildning.

Hur såg mitt eget ledarskap ut under seminarierna? Hur påverkade jag gruppen och hur påverkades den av mig? Dialogseminarierna var väl förberedda och strukturen var tydlig vilket bidrog till att gruppen kunde slappna av. Min förförståelse innebar att ingen ifrågasatte mina erfarenheter vilket stärkte min ledarroll. Jag bidrog till att alla kände sig delaktiga genom att samtligas röster hördes och ingen dominerade samtalen. Det var mycket skratt och emellanåt stort allvar när gruppen träffades och det tyder på att det fanns trygghet i gruppen.

På det andra seminarietillfället berörde samtalet mig själv på ett djupare plan. Mina egna tankar om hjälplöshet och utsatthet berättades av andra i gruppen. En möjlighet är att gruppen och jag hamnade i en parallellprocess. När jag berättade hur jag hade påverkats av samtalet fördjupades den efterföljande dialogen och det var påtagligt att kontakten nu ökade. Blir det ännu djupare nästa gång frågade en deltagare?

Under tredje seminariet gjorde jag en intervention då samtalet handlade om hur arbetsledarna bidragit respektive inte bidragit till en väl fungerande assistans. Anledningen var att arbetsledarna bara nämnde bidragande faktorer och när de samtalande om hinder så projicerade de orsaken till problemen på assistenterna. Min fråga blev –Vad är det du samskapar när problemen återupprepas? Det blev tyst en stund och sedan kom flera exempel på hur deras eget agerande påverkat att problemen bestod. I stället för att se sina egna brister projicerades de på assistenterna. När kontakt uppstod så kunde projektionen tas tillbaka och deltagarna såg sin egen bidragande roll.

4.7 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas att man undersöker det man avser att undersöka och med reliabilitet att undersökningen är korrekt gjord och på ett tillförlitligt sätt. I en studie med kvalitativ ansats arbetar man kontinuerligt med validiteten och reliabiliteten under hela projektet från planering, datainsamling och analys av data (Kvale 1997). Enligt Bryman (2008) behövs ytterligare kriterier för att kunna värdera materialet och han nämner ett antal begrepp som bör beaktas.

- Trovärdighet
- Överförbarhet/tillämpning
- Tillförlitlighet/rimlighet
- Bekräftelsebarhet/objektivitet
- Autencitet

Hur har min studie förhållit sig till dessa kriterier?

Trovärdighet

Jag har varit noga med att beskriva min förståelse eftersom jag studerar ett område där jag har erfarenheter men även fördomar. I metoddelen finns beskrivning av hur datainsamlingen gick till och vilka urvalskriterier som har gällt. Analysprocessen har redovisats steg för steg så att det går att följa mina val. Jag har försäkrat mig om att deltagarna känt igen sig i materialet eftersom de tagit del av och kommenterat de skriftliga sammanställningarna från dialogseminarierna och utskicket av den första analysdelen. Jag har genom så kallad triangulering försökt att se resultaten ur flera synvinklar. Det innebär att materialet först analyserades i olika teman, därefter granskades det av deltagarna och till sist analyserades det utifrån arbetsledarnas upplevda dilemmasituationer.

Överförbarhet/tillämpning

För att bedöma om resultaten kan tillämpas måste läsaren få en tydlig beskrivning av den kultur eller det sociala sammanhang där studien har utförts. Kan resultatet tillämpas och för vilka är de tillämpbara? Genom att ofta citera deltagarna har läsaren möjlighet att förstå hur arbetsledarna beskriver sin situation. Vissa delar i studien är specifika eftersom deltagarna har valts ut för att de har den unika ledarerfarenhet som jag undersöker. De delar som handlar om en mer grundläggande relation mellan chef medarbetare är tillämpbara utanför området personlig assistans.

Tillförlitlighet/rimlighet

För att kunna följa alla faser i forskningsprocessen har jag sparat allt material som producerats. Allt från de första utkasterna till problemformulering, fältanteckningar och de val jag har gjort under analysarbetet. Min analysprocess är väl beskriven så andra forskare har möjlighet att upprepa studien och granska mina slutsatser.

Bekräftelsebarhet/objektivitet

Eftersom det är omöjligt att vara helt objektiv i en social studie måste jag i min roll som forskare visa min förmåga att vara neutral och inte färga data med min egen förförståelse. Jag har vid ett flertal tillfällen gått tillbaka till källmaterialet och rannsakat mig själv för att bedöma om jag har påverkat resultatet. Här har mina egna anteckningar varit ett bra stöd för kunna jämföra mina tankar och känslor med de resultat jag presenterar.

Autenticitet

Med autenticitet menas hur studien beaktar frågor i ett vidare samhällsperspektiv.

Representerar studien även andra människors uppfattning i liknande sociala sammanhang? Har studien påverkat deltagarna så att de vill förändra sin situation på något sätt? I dagboksanteckningarna fick deltagarna reflektera över frågor som;

Hur har de samtal som gruppen förde påverkat dig?

Vilka samtal/situationer känner du igen dig i?

Vilka samtal/situationer stämmer inte överens med dina erfarenheter?

När deltagarna beskrev vad de hade lärt sig genom att delta på seminarierna gav de flera exempel på att de hade fått med sig nya tankar och att de ville pröva andra förhållningssätt än vad de gjort tidigare.

4.8 Val av analysmetod

Jag har valt att göra en tematisk analys enligt en modell av Hayes (2000) som innehåller sju steg.

1. Materialet transkriberas till text. Texten läses därefter i sin helhet tills en god överblick erhållits.
2. Gå igenom texten och markera text (eller skriv nyckelord i marginalen) som är relevant för frågeställningen.
3. Sortera citaten eller nyckelorden utifrån olika preliminära teman, d.v.s. gruppera dem under olika övergripande begrepp.
4. Ta ett tema i taget och gå igenom hela texten och plocka ut allt som hör till just det temat. Gå igenom hela texten lika många gånger som det finns teman. Utveckla och modifiera listan över de teman som framkommit.
5. Gör en slutgiltig a) benämning på och b) definition av varje tema.
6. Sammanfatta materialet under varje tema med egna ord. Ta gärna med ett eller ett par belysande citat eller konkreta exempel för varje.

(7. Utveckla en teori genom att relatera teman till varandra så att det blir en sammanhängande helhet)

4.9 Analysprocessen

Analysen startade redan efter första dialogseminariet då jag sammanfattade seminariet i några begrepp. Jag har försökt att hitta mönster, göra jämförelser och titta på olikheter under analysarbetet.

Analysfas 1

Jag började med att läsa igenom data som var nedskrivet efter respektive seminarium för att få en helhetskänsla, en så kallad naiv förståelse. Ur sammanställningen lyfte jag fram några huvudbegrepp som hade karakteriserat innehållet i respektive dialogseminarium. Sammanställningen med huvudbegreppen skickades till deltagarna efter varje seminarium för kommentarer. På nästkommande seminarium gavs gruppen möjlighet att reflektera över sammanställningen. Proceduren upprepades för seminarium två och tre.

Kommentar till fas 1. De kommentarer som deltagarna återkom med efter att ha läst sammanställningen var få. I några fall kompletterades meningen med ett antal ord för att betydelsen inte skulle kunna misstolkas. En deltagare kunde på grund av synskada inte läsa sammanställningen själv och då träffades vi enskilt och jag läste materialet högt för personen. Jag är medveten om att det en finns risk att gruppen påverkades att godta de huvudbegrepp som jag presenterade. På min fråga om de såg andra möjliga begrepp så fick jag inga förslag. Det kan tolkas som att de höll med mig eller att de blev styrda av mina redan framtagna begrepp.

Analysfas 2

Materialet delas in i fyra huvudkategorier utifrån de frågeställningar som samtalats om på seminarierna.

- Erfarenheter av att arbetsleda personliga assistenter
- Det unika i att arbetsleda personliga assistenter
- Framgångsfaktorer och hinder
- Behov av stöd

Kommentarer till fas 2. Varje seminarium hade givna frågeställningar så det styrde valet av huvudkategorier. De data som fanns i sammanställningen grupperades under respektive huvudkategori. Viss data sattes inom parentes när den inte kunde hänföras till en kategori för att i ett senare skede åter prövas om den skulle tas med.

Analysfas 3

Under varje huvudkategori markerade jag text och tog fram koncentrerade meningar och citat. De koncentrerade meningarna/citaten sorterade jag så att de som beskrev liknande områden grupperades tillsammans. Därefter försökte jag hitta en lämplig rubrik som benämnde varje tema. Texten lästes på nytt för att se att det inte framkom nya teman.

Kommentar till fas 3. Arbetet med att gruppera meningskoncentraterna och finna lämplig rubrik tycker jag var en stor utmaning. Svårigheten var främst att hitta balans i antal teman och att välja rätt ord för att uttrycka temat. Här finns stor risk att min tolkning av ett ord eller begrepp inte är detsamma som deltagaren avser. Ett ord som t ex frihet har många innebörder och jag kan inte vara säker att min tolkning överensstämmer med det deltagaren har haft för avsikt att uttrycka. Ett tema som benämndes ”att förhålla sig till gränser” återspeglar arbetsledarens relation till assistenten när det uttrycks med ord som bestämma, rucka på regler, assistenterna styr, göra som jag vill, tar sig rättigheter.

Analysfas 4

De huvudbegrepp som jag presenterade under dialogseminarierna jämfördes med de framtagna temana. Begreppen beskrev liknande fenomen som de framtagna temana och efter upprepad genomläsning fastställde jag benämningen på de olika temana.

Kommentar till fas 4. Min första avsikt var att använda de ursprungliga begreppen som utgångspunkt vid analysarbetet. Men i arbetet med att bearbeta all rådata till koncentrerade meningar och katalogisera dem i olika grupper så hittade jag fler teman. Jag tycker de nya begrepp som kom fram i analysarbetet bättre beskrev variationen i materialet.

Analysfas 5

När huvudkategorier och teman var klara läste jag igenom dagboksanteckningarna och upprepade processen att markera text och ta fram koncentrerade meningar.

Meningskoncentratet sorterades efter de teman som tagits fram från seminarierna.

Kommentar till fas 5. I dagboksanteckningarna hade deltagarna möjlighet att fördjupa sig i en frågeställning och ge exempel på situationer hämtade från vardagslivet. Jag valde att använda de teman som framkommit i analysarbetet av dialogseminarierna. Skälet var att frågeställningarna i dagböckerna var uppföljning av de samtal som förts på seminarierna och jag förväntade mig inte att helt nya teman skulle komma upp. Jag kan på detta sätt ha missat att se andra mönster som inte nämnts på seminarierna.

Analysfas 6

Slutligen gjorde jag en sammanfattning av materialet under varje huvudkategori där jag redovisar tema och tar med citat från både seminarium och dagboksanteckningar.

Kommentar till fas 6. De citat jag valde ut belyser deltagarnas personliga upplevelse av ett specifikt fenomen. När det har varit möjligt har jag redovisat om deltagarna har olika uppfattningar.

Av personliga skäl valde jag att göra uppehåll med uppsatsen i sex månader. När min bearbetning av materialet var klar skickades den till deltagarna för kommentarer. Jag uppmanade dem att läsa igenom materialet och se om de kände igen sig eller om de saknade något som framkommit under seminarierna. Det hade då gått ett år sedan seminarierna genomfördes så jag bifogade även sammanställningarna från samtliga tre seminarier. Alla bekräftade att de kände igen sig i det som beskrevs. En person sa att ”det var som jag deltog i samtalen på nytt när jag läste det”. Två personer påpekade att det var svårt att komma ihåg om något saknades efter så lång tid. Min egen reflektion är att uppehållet gav mig mer tid att fördjupa mig i mitt ämne och jag är inte orolig över att jag glömde några data eftersom den är väl dokumenterad.

Analysfas 7

I en hermeneutisk studie sker en pendling mellan del och helhet för att få en så fullständig förståelse av materialet som möjligt. Den hermeneutiska cirkeln är en

metafor för hur tänkande, förståelse och tolkning fungerar (Ödman 1994). När de olika temana var analyserade återvände jag till ursprungstexten för att fånga andra perspektiv och fördjupa förståelsen. Den nya genomläsningen och tolkningen gav förståelse för de dilemman som arbetsledarna upplevde. Jag kompletterade därför min analys med en modell som visar de positiva och negativa sidorna av det beskrivna dilemmats polariteter.

5. Etik

Vetenskapsrådet (1990) har utarbetat riktlinjer som utgår dels från forskningskravet, dels från individskyddskravet. Med forskningskravet menas att den forskning som bedrivs ska vara till nytta för samhället. Individskyddskravet innebär att de som deltar i forskningen inte ska utsättas för psykisk eller fysisk kränkning. Ur ett samhällsetiskt perspektiv har jag som forskare en viktig uppgift att kritiskt granska den, enligt min uppfattning, felaktiga samhällssyn som råder där personer med funktionsnedsättning ses som en svag grupp. Jag gör forskningen i min egen organisation där jag är anställd och det är föreningens medlemmar som deltar. Det är viktigt att i alla led göra klart vilka etikregler jag kommer att arbeta efter.

Individskyddskravet finns indelat i fyra forskningsetiska principer (Langemar 2005).

1. *Informationskravet*; I inbjudan till dialogseminarierna förklarade jag syftet med min forskning och hur resultatet skulle användas. Deltagarna informerades om att de förväntades delta i tre dialogseminarier och föra dagboksanteckningar. Samtliga deltagare skrev ett kontrakt om att tystnadsplikt gällde.

2. *Samtyckeskravet*; I informationsbrevet upplystes deltagarna om att det var frivilligt att delta och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan utan negativa följder. I dialoggrupperna har jag varit observant på deltagarnas reaktioner så att ingen kände obehag av att dela med sig av sina erfarenheter.

3. *Konfidentialitetskravet*; Jag har varit noga med att deltagarnas identitet inte ska avslöjas i materialet och ibland har jag skrivit hon fast jag vet att det var en man som gjorde uttalandet. Deltagarna har vid flera tillfällen läst och korrigerat sammanställningar och analys.

4. *Nyttjandekravet*; De insamlade uppgifter har endast använts för forskningens ändamål och redan i inbjudan gjordes klart att förutom att skriva en uppsats så finns ett syfte att producera ett utbildningsmaterial.

Som forskare har jag högt ställda krav att under studiens gång göra etiska reflektioner. Det innebär makt att leda seminarier, analysera och tolka material och till sist dra slutsatser. Jag har olika roller som jag måste förhålla mig till. Den ena är studenten som skriver sin mastersuppsats. Den andra är den roll jag har som personalchef och de erfarenheter jag skaffat mig i arbetet. Den tredje är att jag själv är beroende av personlig assistans och delar den erfarenheten med mina deltagare. Det har varit en viktig ledstjärna att vara tydlig för läsaren när jag gör egna reflektioner och när det är deltagarna som citeras.

Det finns två etiska aspekter jag vill belysa. Har jag i min roll som personalchef och högskoleutbildad påverkat deltagarna? Det skulle jag kunna ha gjort genom ordval och mitt sätt att framställa frågor. Kunskap är makt heter det! Har mitt sätt att leda seminarierna och ställa frågor gjort att deltagarna inte känt sig bekväma? Jag diskuterade med min kollega hur hon uppfattat stämningen under seminarierna och hon berättade om livliga samtal och att alla kom till tals. Eftersom frågorna var formulerade innan mötena och jag aldrig deltog med egna synpunkter under seminarierna så har jag inte medvetet påverkat deltagarna under processen. Den andra reflektionen handlar om deltagarnas tillit till gruppen. Har de känt sig trygga att delge sina erfarenheter? För att besvara den frågan måste jag ställa den till deltagarna vilket jag inte har gjort. Däremot framkommer att arbetsledarna tycker det är viktigt att träffa andra i samma situation och utbyta erfarenheter.

6. Resultat och analys

Jag inleder med att presentera de teman som kom fram under dialogseminarierna och i dagboksanteckningarna. Deltagarnas citat har valts ut för att åskådliggöra och ge större inblick i respektive tema. Därefter redovisas det unika i ledarskapet, upplevda framgångsfaktorer respektive hinder samt arbetsledarnas behov av stöd. Till sist presenteras en analys utifrån de dilemman som arbetsledarna upplever.

6.1 Arbetsledarens erfarenheter –Teman

I dialogen framkom åtta teman som också återkom i dagboksanteckningarna.

- **Arbetsledarrollen och privatpersonen**
- **Att förhålla sig till gränser**
- **Att förhålla sig till assistenternas värderingar**
- **Tidskrävande att vara arbetsledare**
- **Att själv kunna välja sina assistenter**
- **Ansvarsfullt att vara arbetsledare**
- **Att få bättre självkänsla**
- **Möjlighet till självbestämmande**

Arbetsledarrollen och privatpersonen

Deltagarna uttrycker att det är svårt att hitta balans mellan att vara arbetsledare och leva ett normalt liv. Man hinner inte vara sig själv för all tid går till arbetsledning och det är som att hjärnan går för högtryck hela tiden säger en person. Det kan vara svårt att veta när man är arbetsledare eller inte resonerar en kvinna samtidigt som hon konstaterar att hon är i alla fall inte är arbetsledare på natten. Det är viktigt att ha en nära relation till assistenterna men det finns både risker och svårigheter när man blir nära vänner. En deltagare säger att hon vill ha ett kompisförhållande till sina assistenter och att relationen ska bygga på respekt. Andra gör mycket tydligt att det är ett arbete där assistenten får betalt för att utföra sina arbetsuppgifter. Det är skillnad på att arbetsleda en partner som också är assistent jämfört med utomstående assistenter. Det kan bli en balansgång som är mer konfliktfylld. Hur ser ledarskapet ut när en anhörig är assistent

undrar en deltagare. Det finns olika uppfattningar i gruppen om hur det är att ha en anhörig som assistent.

- Det är svårt när assistenten blir mer som en vän och börjar ta sig rättigheter.

- Det är svårt att arbetsleda anhöriga, rollfördelningen blandas lätt ihop. Krävs mer av mig genom att jag måste vara extra tydlig på när jag vill ha assistansen, däremot blir oftast själva utförandet smidigare.

- En annan sak är när det gäller anhöriganställda att gränsen blir luddigare för vad de vill och inte vill samt att de opponerar sig mer mot hur saker utförs. Det sägs nej mer än med övriga assistenter.

Här framträder att oklara roller kan komplicera ledarskapet. Arbetsledaren uttrycker en osäkerhet över vilka krav som kan ställas på anhöriga för att få en fungerande assistans.

Att förhålla sig till gränser

Det var mycket energi i gruppen när samtalet handlade om gränser. Deltagarna berättade hur de vill gå assistenterna till mötes men att det är lätt att bli för snäll och känna sig utnyttjad. Det är svårt när assistenterna vill ta över och arbetsledarna beskrev hur tydliga de måste vara med att tala om att det är deras hem och där är det arbetsledaren som bestämmer hur saker ska utföras. Det är viktigt att lyssna på assistenternas synpunkter men till sist är det arbetsledarens beslut som ska gälla menade gruppen. Att vara beroende av en annan person kan innebära att man känner sig tacksam och i ett underläge gentemot assistenten sa en person och då finns det risk att man börjar släppa på sina regler för att gå assistenten till mötes.

- Behöver sätta gränser och inte låta problemen bli så stora som de blir när man inte agerar på en gång.

- Assistenterna vill gärna köra sitt eget race och bestämma.

- Jag har försökt ha olika gränser för olika assistenter och sedan vet jag inte vilken gräns som de olika assistenterna har. Då blir jag förvirrad. Sedan får jag se till att ha samma gräns till alla för att få ordning och reda.

Den kontaktstil som beskrivs är introjektion där arbetsledaren okritiskt tar in och låter sig styras av assistenternas idéer och uppfattningar. Att vara tacksam och inte se sig själv som ledare är att inte ifrågasätta assistenternas normer och behov.

Att förhålla sig till assistenternas värderingar

Assistenterna kan ha åsikter hur arbetsledaren lever sitt liv och vilka val arbetsledaren gör. En arbetsledare beskrev att hon kunde bli ifrågasatt vid vardagliga situationer. När hon valde att ta en kvällspromenad och låta disken stå till nästa morgon blev morgonassistenten arg när det var odiskat. En annan arbetsledare berättade att assistenterna gärna vill ta hand om henne när hon inte alls vill bli omhändertagen. Det är viktigt att ”hålla i” arbetsledarskapet eftersom olika assistenter har så olika värderingar sa en deltagare. När man har med flera olika individer att göra och deras olika sätt att arbeta blir varje situation unik och det måste man på något sätt anpassa sig till.

- Man lär känna varandra efter hand. En del börjar diskutera hur jag gör saker. En del är bra på att ta kritik andra har svårt för det. Det är hela tiden en process som går i vågor.

- Jag är väldigt verbal och det är en bra ledaregenskap – jag ser oss helst som ett team, där jag har vetorätt, men där assistentens åsikter också vägs in, där jag anser att de ska vägas in.

- Finns ej att-göra-listan glöms gärna arbetsuppgifter bort eller skjuts fram. När assistenten ifrågasätter varför och hela tiden kommer med andra förslag på lösningar fast jag uppenbart sagt hur jag vill ha saker gjorda på ett specifikt sätt. Då tappar jag sugen. Ibland ger jag med mig annars är jag benhård men då kan det bli mutter från assistenten.

- En av mina personliga assistenter har börjat bestämma över mig, utan att egentligen förstå det, vilket kan ske enligt följande. Jag har skickat iväg min assistent för att handla på ett ställe där jag inte kommer in och när hon är klar och vi är hemma visar det sig att hon har köpt en hel del lightprodukter fast hon vet att jag uttryckligen har sagt att jag INTE vill ha sådant skit. Men eftersom hon är en ”omhändertagande” kvinna och vill väl försvarar hon sig med att ”det gör dig bara gott att äta mindre socker och fett”.

Arbetsledarna beskriver hur de hela tiden måste synliggöra kontaktytan med assistenten. Vad är ok att göra och vad är det inte? Arbetsledaren måste veta sina egna gränser och göra assistenten uppmärksam på att inte kliva över dem.

Tidskrävande att vara arbetsledare

Det är mycket administrativt arbete som ska utföras som tar tid. Planering krävs för att lägga schema och det kan gå många timmar i telefon för att ringa in vikarier vid sjukdom. Det behövs också tid att "känna in" assistenten när personen är ny på sin tjänst. En viss social kontakt är nödvändig som också tar tid menade en arbetsledare.

- Det är stressigt att vara arbetsledare. Ofta ställs mina personliga intressen åt sidan på grund av arbetsledarskapet vilket stressar mig. Stor stress blir det då assistenter blir sjuka och jag själv måste se till att hitta vikarie snabbt.

- Att sköta sitt arbetsledarskap är nästan som ett arbete, ett arbete som det inte går att sjukskriva sig ifrån därför timrapporterna måste in ändå. Om någon är sjuk så måste jag få tag på en vikarie plus att jag måste arbetsleda även dessa dagar då jag helst av allt vill krypa ner under täcket. Även om det underlättar att ha personliga assistenter som är vana och kan ta eget initiativ så måste ändå allt skötas korrekt. Det är baksidan på detta mynt.

- Det är svårt att till fullo sätta sig in i lagarna som reglerar arbetsmarknaden.

Att själv kunna välja sina assistenter

Det rådde stor enighet i gruppen hur viktigt det är att själv välja vem man vill anställa. En förutsättning för att få assistansen som man vill ha den är att kunna välja de personer som passar att dela sitt liv med. Då blir det möjligt att få kvalitet i assistansen.

- Det innebär att jag väljer själv de assistenter som ska arbeta för mig och jag kan själv styra min tillvaro på ett bra sätt. Jag får kontroll över mitt liv.

- Den frihet som jag har att hitta de personer som passar för att dela mitt liv med.

Ansvarsfullt att vara arbetsledare

Arbetsledarna berättade om hur de upplevde sitt ansvar att vara arbetsledare och vilka krav det ställde på deras ledarskap. Det gäller att ha ett professionellt förhållningssätt även de dagar som man mår dåligt och helst vill stanna i sängen.

- Det är ansvarsfullt eftersom jag själv bär ansvaret över att leda, och på ett bra sätt kommunicera och vara pedagogisk i assistentens alla arbetsuppgifter.

- Det är en enorm styrka och kraft att vara arbetsledare. Men när jag mår skit är det jobbigt för ansvaret försvinner inte.

- Jag upplever att jag alltid har ett stort ansvar över hur samarbetet fungerar mellan mig och assistenten. Jag arbetar hela tiden med att ha tydliga både muntliga/skriftliga instruktioner och ha en klar och tät kommunikation. Trots detta känner jag mig otillräcklig många gånger.

Att få en bättre självkänsla

Valet att bli medlem i Stil och därmed ta ansvar för att arbetsleda sina assistenter har stärkt självkänslan. Det har inneburit att man tvingats ta konflikter och reda ut situationer som man tidigare slapp ifrån. Flera beskrev att det varit en ”tuff resa” som de inte vill vara utan. Det är svårt, roligt och utvecklande menade en arbetsledare.

- Jag får ökad självkänsla, jag vågar hävda rätten till personlig integritet mot myndigheter på ett annat sätt än tidigare.

- Jag uppskattar att jag hela tiden utvecklas som arbetsledare, lär mig att vara konkret och tydlig. Ju längre erfarenhet jag haft desto tydligare blir jag och då löper arbetet tillsammans med assistenter bättre. Jag utvecklas också som människa genom många möten med olika assistenter med olika personligheter.

Det arbetsledarna beskriver är att de i dag är medveten om de egna behoven och kan uttrycka dem. Förmågan att känna sig själv och beskriva vad man vill är grunderna i ett bra ledarskap enligt Bushe (2006).

Möjlighet till självbestämmande

Den största anledningen till att arbetsledarna valde att bli medlemmar i Stil var att de inte kunde leva det liv de önskade när kommunen hade ansvaret. Gruppen är enig om att en förutsättning för att leva ett liv som andra medborgare är att själv kunna bestämma när assistansen ska ges, hur assistansen ska utföras och av vem. En person beskrev det som en stor frihetskänsla att slippa att ha med kommunens tjänstemän att göra. Nu bestämmer de inte längre över min vardag och lägger sig i detaljer i mitt liv sa han.

- Vi inom Stil kan bestämma själva. Det är jobbigt men ger frihet. Just för att jag själv kan välja.

- När jag hade kommunen var det inte jag som bestämde utan de som bestämde. När jag är ledare får jag bestämma själv när och hur jag vill göra något. Och inte gå och fråga någon.

- Hela konceptet med att vara sin egen arbetsledare är, enligt mig, den enda vägen till ett ansvarsfullt och givande liv. Även med alla problem som oftast uppstår skulle jag inte vilja byta till någon annan verksamhetsidé där jag skulle ha mindre ansvar/inflytande över mitt liv.

6.2 Det unika i att arbetsleda personliga assistenter

Att vara beroende av sina assistenter

Eftersom den som har blivit beviljad personlig assistans måste ha nära och omfattande behov så blir assistansen en förutsättning för att komma upp ur sängen, kunna ha ett arbete och leva ett aktivt liv. Det finns en frustration över att vara beroende av assistans när man vill göra så mycket men inte kan utföra det praktiskt. En frustration som kan gå ut över assistenterna. En deltagare beskriver att hon tycker det är mycket svårigheter och elände att ha assistans men uttrycker också en stor tacksamhet ”utan mina assistenter vore jag noll”. En person som tidigare hade sin assistans i kommunen menar att beroendet minskar för nu finns makten att själv ta hand om situationer som uppstår och på så sätt slippa vara beroende av andras agerande.

Assistenterna finns med i alla situationer som andra arbetsledare i annan verksamhet inte skulle kunna tänka sig. Ett sådant tillfälle kan vara när man först tvingas att ha ett allvarligt samtal med sin assistent för att i nästa moment behöva assistans med att duscha eller för att gå på toaletten. När det händer något i arbetsledarnas eller assistentens liv så inverkar det på assistansen. ”När jag är trött eller har ont så orkar jag inte arbetsleda till fullo” säger en deltagare. Närheten gör att assistansen påverkas av hur man själv mår och hur assistenterna mår. Att vara arbetsledare i princip dygnet runt gör att man kommer tätt inpå varandra både fysiskt och psykiskt.

Det finns många situationer där arbetsledarna känner sig utlämnade och sårbara. De måste släppa in assistenterna i hela sin livssituation och det ställer krav på att assistenten förvaltar de förtroenden som ges. När assistenterna blir akut sjuka ställs arbetsledarna inför svåra ställningstaganden. Hur snabbt kan någon vikarie komma? Måste hela dagens planering förändras? Ett annat sårbart moment är när arbetsledarens vilja att tillmötesgå assistentens önskan om ledighet, byte av arbetspass mm leder till att arbetsledaren börjar rucka på sitt eget liv för att få det att gå ihop.

- Det unika är ju just att man ena sekunden kan ha ett allvarligt samtal om något man är missnöjd med och i nästa sekund, istället för att lämna varandra i fred att fundera på egen hand, så måste jag be om assistans med att duscha, klä mig, lyfta hit eller dit eller något liknande. Vi har inte råd att gå och dra på saker vi vill ta upp och vi har inte råd att "tjura på kammaren".

- Att vi båda inser våra roller och gränserna mot varandra, vi är arbetskamrater i företaget "mitt liv" där målet är att få mitt liv att fungera på alla områden.

- Det unika tror jag är makten att jag som arbetsledare kan ta hand om situationer när de uppstår, oavsett lösning. Tidigare kunde jag inte göra något åt en situation eftersom jag då bara var i en beroende situation. Idag kan jag lösa problem som uppstår genom konkreta handlingar eftersom jag ansvarar för schemat, ändringar i det, medarbetarsamtal, upplägg och till och med entledigande av assistenter när alla vägar är uttömda. Även om jag idag är i en beroendeställning vill jag påstå att arbetsledarrollen gör mig mindre beroende eftersom jag själv ansvarar för mitt eget välbefinnande och mina assistenters.

Det finns många situationer där kontaktgränsen prövas mellan arbetsledaren och assistenten. Gränsen måste både vara genomtränglig och samtidigt stark för att kontakt ska uppnås.

Det egna förhållningssättet

Gruppen använder många olika uttryck som kan kopplas till flykt när de beskriver den negativa sidan av att vara beroende. Inte vara för nära, drar sig undan, knäpper igen, håller tillbaka, lägger locket på är uttryck som nämns. Det är inte alltid man vill visa sina känslor och då får man försöka avskärma sig för att inte lämna ut för mycket av sig berättar en deltagare. Om man har en dålig dag fungerar inget alls och då drar jag mig undan och låtsas som om assistenterna inte finns menar en annan person. Det kan vara svårt att se till assistenternas önskemål utan att ge avkall på de egna behoven.

Det är lätt att hamna i underläge och inte orka stå på sig i sin ledarroll. Någon känner också en rädsla att ta upp något som kan riskera att assistenten blir sur och menar att då får hon fundera på om hon vill lära sig leva med det som irriterar henne. Förhållningssättet beror på vilket humör man är. Ibland blir man som en diktator och är rakt på men när man är på bra humör så kan man vara en bättre arbetsledare säger en person i gruppen. Det är inte lätt att arbetsleda när man inte orkar men när man mår bra får man en "kick" är en annan beskrivning. När konfliktsituationer uppstår är det inte alltid man har kraft att gå in och ta tag i dem.

- Jag blir frustrerad för jag vill göra så mycket som jag inte kan. Jag blir ledsen och drar mig tillbaka och det blir som en inre konflikt. Sedan förklarar jag för mina assistenter vad det var som hände. Det är beroendesituationen som gör mig frustrerad. Dom tror ju att dom har gjort något fel därför är det så viktigt att förklara för dem så att de förstår att frustrationen ligger hos mig och inte är något oss emellan.

- Det kan bli jättekrångliga konflikter om man tar upp saker rakt på och då tvingas jag knäppa igen för jag orkar inte. Det blir som att jag måste hålla tillbaks. Många assistenter blir ledsna och känner sig tillrättavissade. Ibland orkar jag inte säga till, i andra fall går det bra.

- Det är inte alltid lätt att hitta människor som passar, inte lätt att få aktiviteter, personer och tiderna att fungera. Det kräver ibland att man får underordna sig stunder när någon egentligen inte fungerar. Men då lär man sig tolerans.

- Man är tvungen många gånger att stå ut.

När arbetsledarna håller inne sina känslor och inte säger vad de tänker och tycker så är det uttryck för retroflektion. Energi hålls tillbaka och stannar i kroppen. När arbetsledaren försöker behärska sig så bryts kontakten med assistenten.

Relationen till assistenterna

Hur påverkas ledarskapet när arbetsledarna är beroende av assistenterna? Eftersom man arbetar så nära varandra är samspelet mellan arbetsledare och assistent en avgörande faktor för hur relationen utvecklas. Någon liknar det vid kompisskap men där huvuduppgiften är att assistera. Den nära relationen kan också leda till att när assistenten får stor inblick i arbetsledarens liv så skapas förtroenden och assistenten berättar om svårigheter i sitt eget liv. Man blir som en terapeut och mentor säger en deltagare.

En arbetsledare menar att de måste ta stor hänsyn till assistentens livssituation och att ledarskapet blir individuellt utformat för varje assistent. En annan person sa att det som ska göras måste göras oavsett assistentens dagsform eller om de gillar eller ogillar just den specifika arbetsuppgiften. Det råder stor samstämmighet i gruppen att kommunikation är ett nyckelbegrepp för hur de utövar sitt ledarskap. Vi måste vara uppriktiga och ärliga mot varandra för att det ska fungera menar en deltagare. Att börja dagen med att berätta för varandra hur vi mår ger bättre förutsättning för en bra arbetsdag. När man inte litar på att saker blir utförda så upplever arbetsledarna att de blir övertydliga och tjatiga.

- När samarbetet fungerar bra och man är samspelt är det här det bästa som finns.

- Vi har öppna kanaler hela tiden och tar tag i saker när de uppkommer just för att det blir ohållbart att arbeta så tätt tillsammans utan att den ena eller andra märker om man går och tiger om något som man egentligen vill prata om.

Den kontaktstil som beskrivs här är den medvetet konfluenta. Arbetsledarna berättar om samhörighet och närhet utan att förlora sin egen identitet. Ledaren gör en tydlig skillnad vad som är jag och vad som är du utan att förlora kontakten.

6.3 Framgångsfaktorer och hinder

Enligt Lewins (1997) kraftfältsanalys redovisar jag de framgångsfaktorer respektive hinder som arbetsledarna upplever i ledarskapet.

	Framgångsfaktorer	Hinder
Sak (vad)	Väl genomförd introduktion Väl beskrivna arbetsrutiner Uppdaterat material Tjänstereglemente Arbetsmöten Medarbetarsamtal	
Process (hur)	Utvecklar sig själv Öppen och bjuder på sig själv Genom att vara tydlig Genom engagemang och närvaro Uppmuntrar och ger beröm Genom att vara lyhörd	Inte kräver respekt Släpper på krav och gränser Är underdånig Orkar inte engagera sig Inte tar sig själv på allvar Otydlig Tror att konflikter löser sig efter hand

Tabell 1 Upplevda framgångsfaktorer och hinder

De framgångsfaktorer som nämns berör både sak och process. Med sak menas innehåll och *vad* man gör där medarbetarsamtal kan vara ett exempel. Med process menas *hur* man genomför det till exempel med engagemang och närvaro. När arbetsledarna har en tydlig struktur för rekrytering, introduktion och daglig arbetsledning är det framgångsfaktorer i ledarskapet. Framgångsfaktorer i processarbetet dvs. hur arbetsledaren förhåller sig i relation till assistenten handlar om att lyssna och bekräfta assistenten och att vara tydlig med vad arbetsledaren förväntar sig av assistentens arbete. Genom alla möten med olika assistenter och deras olika personlighet ser en arbetsledare att hon själv utvecklas som människa.

- Samtal, samtal, samtal är nyckeln för mig. Har både jag och assistent klart för oss de förväntningar som den andre har och att vi kommunicerar detta i princip dagligen, så tror jag vi minimerar riskerna för explosioner och den rädslan och osäkerheten som det skulle föda hos mig, om hon blev så arg så hon kanske misskötte sig och jag blev lidande eller något sådant.

- Idag är jag mest nöjd med vår kommunikation och att jag har blivit bättre och tydligare på att förmedla vad som är viktigt för mig och att jag inte bara tar hänsyn till mina assistenters bästa/önskemål. En sak som har hjälpt mig mycket är medarbetarsamtalen, dels för att det har blivit lugnare med klagomål mellan medarbetarsamtalen. Men också för att jag tycker det har blivit mer proffsigt, en bättre och lugnare arbetsledning från min sida. Jag har blivit mer klar i min arbetsledning. Jag är övertygad om att mina assistenter känner likadant.

De hinder som nämns handlar endast om processfrågor och speglar den otillräcklighet som arbetsledarna upplever när de inte maktar med sitt ledarskap. Det är svårt att arbeta när man är sjuk eller är sämre i sitt funktionshinder och saknar kraft. Ibland orkar man inte kliva in i sin ledarroll och ta tag i konflikter utan låter dem bero och det skapar mer problem. Det är svårt att hela tiden uppträda som arbetsledare uttrycker en deltagare. Det är viktigt att vi tar oss själva på allvar för att få respekt i vår ledarroll säger en person i gruppen. Det är svårt att hålla gränser mot assistenterna och rollfördelningen kan bli otydlig. Någon uttrycker att det finns en slags underdånighet gentemot assistenten som är ett uttryck för tacksamhet att få hjälp och en rädsla att bli övergiven.

- Antingen när jag inte orkar vara arbetsledare utan blir privat eller när jag låter assistenten ta över för att jag av någon anledning inte pallar arbeta, det kan vara vid sjukdom eller om mitt funktionshinder blir sämre. En del assistenter tar gärna över då, av välmening, vilket kan innebära svårigheter att återta ledarskapet.

- Jag skulle vilja bli ännu mer "arbetsledare", att jag kunde släppa lite till på att hela tiden tänka på vad som är bäst för mina assistenter. Jag känner fortfarande att det oftast blir jag som drar det kortaste strået, om du förstår vad jag menar.

6.4 Behov av stöd

Det stöd arbetsledarna efterfrågar är bland annat ett tydligare regelverk från arbetsgivaren vad som gäller vid olika situationer t ex vid resor. Arbetet med arbetsmiljöfrågorna skulle underlättas om det fanns en video som arbetsledare och assistenter kunde ha som information och diskussionsunderlag. Någon i gruppen tyckte att det borde finnas nedskrivna förhållningsregler. Vad är det som gäller på den här arbetsplatsen? Fortbildning för arbetsledare nämndes som en viktig del för att kunna utvecklas i sitt ledarskap. Ibland känner man sig oerhört ensam och det är mycket man behöver prata med andra om som är i liknade situation säger en deltagare. Meningarna är delade i gruppen om assistenterna ska erbjudas en gemensam utbildning på Stil utöver den introduktion och utbildning de får hos varje enskild arbetsledare. Eftersom varje arbetsledare är unik så är det bara den personen som kan utbilda sina assistenter hävdar en deltagare. En annan röst menar att om assistentyrket ska tas på allvar så måste assistenterna få utbildning.

- Från seminariet har jag återigen fått bekräftat att nästan de flesta arbetsledare har ungefär likadana problem, lösningar, tankar och funderingar. Det känns väldigt skönt att kunna dela med sig och få bekräftat att man inte är ensam med sina funderingar och lösningar på olika saker.

6.5 Analys utifrån dilemma

I analysen framkom att arbetsledarna måste förhålla sig till olika dilemmasituationer. För att få en djupare förståelse av materialet har jag identifierat tre dilemman och valt en modell för att analysera materialet ur den aspekten.

Barry Johnson (1996) har beskrivit att det går att använda polariteter som modell för att identifiera och hitta lösningar på "olösliga problem". Han menar att ett problem går att lösa men ett dilemma måste man hitta ett sätt att förhålla sig till. Det gäller att se polariteterna som ett motsatspar som inte kan fungera oberoende av varandra. Det går inte att välja det ena som en lösning utan att negligera den andra ytterligheten –inte antingen eller utan både och. Målet är att hitta det bästa av polariteterna och undvika

begränsningarna. För att nå dit måste alla inblandade se helheten och få en mer komplett bild av situationen. I stället för att förkasta vad den andre ser så gäller det att stödja varandra att se hela bilden. Paradoxen inträffar när det motsatta blir en tillgång. Vid ny genomläsning av insamlad data har jag placerat arbetsledarnas uttalanden i de positiva och negativa kvadranterna som tillhör respektive polaritetspar.

De polariteter som arbetsledarna nämner är;

- Professionella rollen – Privatpersonen
- Distans – Närhet
- Jag styr – Andra styr

Polaritet: DEN PROFESSIONELLA ROLLEN/ PRIVATPERSONEN

Dilemmat arbetsledarna berättar om är svårigheten att ha dubbla roller.

Figur: Hur kan arbetsledaren vara tydlig i sin ledarroll och samtidigt värna om sitt privatliv (gråmarkerad)?

DEN PROFESSIONELLA ROLLEN +	PRIVATPERSONEN +
<p>Mycket kommunikation och acceptans om ansvar och roller ger frihet Stort ansvar att samarbetet fungerar Ger enorm styrka och kraft att arbetsleda Agerar professionellt och fokuserar på assistansen</p>	<p>Möjlighet att leva mitt liv på mina villkor Jag kan själv styra min tillvaro Jag får kontroll över mitt liv Jag uppskattar samspelet mellan min arbetsledarroll, min person och mina assistenter Assistansen är det bästa som har hänt mig Smidigt utförande när anhöriga är assistenter</p>
<p>Tar mycket tid med planering och administration Konfliktyllt att arbetsleda sin partner Anhöriga opponerar sig mer om hur saker utförs Ett arbete som inte går att sjukskriva sig ifrån Känner mig otillräcklig som chef Inte tar sig själv på allvar Svårt att vara professionell när jag mår skit</p>	<p>Hinner inte vara mig själv Assistenten tar upp schemaläggning när jag duschar Mina personliga intressen ställs åt sidan Kan inte prata ostört i telefon Orkar inte arbetsleda utan blir för privat Önskar mer avskildhet och privat tid Lätt att assistenten blir substitut för vänner</p>
DEN PROFESSIONELLA ROLLEN -	PRIVATPERSONEN -

Att arbetsleda är som ett oavlönat arbete som tar mycket tid och kräver planering. Ett arbete där arbetsledaren känner sig otillräcklig och även ifrågasätter sin egen roll som arbetsledare. Det är svårt att vara professionell när personen mår dåligt och ansvaret att arbetsleda försvinner inte. De positiva effekterna för privatpersonen är att det ger möjligheter att leva sitt liv utifrån de egna villkoren. Arbetsledaren kan själv styra sin tillvaro och få kontroll över sitt liv. De negativa konsekvenserna för privatpersonen är att de personliga intressena får stå åt sidan och att det finns ett behov av att få vara avskild. När arbetsledaren ser på de positiva sidorna av att själv leda det dagliga arbetet runt assistansen så nämns att det ger en enorm styrka och kraft och att det är ett stort ansvar att få samarbetet att fungera. Ett sätt att stärka de positiva sidorna är att arbetsledaren får utveckla sin professionella roll och hitta egen tid.

- När jag behöver prata ostört med min man/mina vänner i telefonen finns det ingen naturlig plats för assistenten att gå till. Denne hör allt jag säger i hela huset. Assistenterna lyssnar/registrerar ofta mer än vad de borde. Det här är en situation som jag upplever jobbig och som återkommer i princip dagligen.

- Min man jobbar som assistent på helgerna och då kan det ibland hända att mina behov ställs mot hans barns (tonåringar) behov och det skapar oro hos mig, dåligt samvete hos honom och spänning hemma. Det är inte alltid så men ibland.

Polaritet: DISTANS/NÄRHET

Figur: Att lära känna sina gränser utan att arbetsledaren isolerar sig (gråmarkerad).

DISTANS +	NÄRHET +
Så fort man märker att man kommer för nära måste man säga till och inte bli för privat Vill inte lämna ut sig Lära sig att avskärma sig Man vill inte bli för nära assistenten	Kompis förhållande med respekt för mig Blir stöd för assistenten, som en terapeut Vill lära känna assistenten som är i mitt hem När samarbetet fungerar och man är samspelt är det här det bästa som finns Vi är uppriktiga och ärliga mot varandra
Inte visa sina känslor Drar mig undan och låtsas att assistenten inte finns Jag blir ledsen och drar mig tillbaka Tvingas knäppa igen och hålla tillbaks	Svårt när assistenten blir som en vän och tar sig rättigheter Lätt att bli för snäll och utnyttjad Assistenten vill ta hand om mig, jag vill inte bli omhändertagen Svårt att hålla gränser
DISTANS –	NÄRHET –

Problemet uppstår då arbetsledaren upplever att assistenten tar över eller kommer för nära. Det är svårt att sätta gränser och arbetsledaren kan känna sig utnyttjad.

Arbetsledaren markerar med att säga till assistenten att relationen blir för privat och håller distans genom att avskärma sig och inte lämna ut sig. Gränserna blir tydliga. Det ger en reaktion som leder till den nedre vänstra kvadranten där arbetsledaren inte vill visa sina känslor och drar sig undan assistenten. Nu sker återigen en diagonal förflyttning till den övre högra kvadranten där de positiva sidorna av att vara nära beskrivs. Samarbete och samspel betonas och en vänskapsrelation med respekt för varandra. För att kunna hantera detta dilemma behöver arbetsledaren bli tydlig med hur nära assistenten ska få komma honom/henne och tydliggöra för sig själv vilka gränser som ska gälla.

- När jag har bråkat med min assistent är det svårt att be om hjälp med min personliga hygien.

- När jag ska på läkarbesök vill jag ha med mig bestämda assistenter eftersom då är jag mycket utlämnad. Då känner det för mig och deras dörrar för mig öppnas. Och så börjar det öppna sig och ge förtroenden. Det blir som man är terapeut för sin assistent.

Polaritet: JAG STYR/ANDRA STYR

Figur: Att förhålla sig till assistenternas önskemål utan att göra avkall på de egna behoven (gråmarkerad).

JAG STYR +	ANDRA STYR +
<p>Tydlighet med vad som gäller och inte gäller Samma gränser för alla så att det blir ordning och reda Jag får den bästa kvalitén i assistansen när jag arbetsleder själv Jag får kontroll över mitt liv Det är jag som väljer när vad och hur saker ska bli gjorda Samarbete med vetorätt för mig Står på mig mer och backar inte för mycket Inte göra avkall på mina behov</p>	<p>Lyssnar på assistenten Vi har en ömsesidig respekt för varandra Tydlig, rak och öppen kommunikation Samtal och klart vilka förväntningar som gäller Ser oss som ett team där jag har vetorätt Assistentens åsikter vägs in</p>
<p>Mutter från assistenten när jag är benhård Ibland när jag säger till blir jag orolig att jag har gått för långt</p>	<p>Assistenterna ifrågasätter hur saker ska utföras, ibland ger jag med mig Svårt att anpassa sig efter vad assistenten har för intressen Ruckar på mitt eget liv för att få assistansen att fungera Varje situation är unik och jag måste på något sätt anpassa mig efter det Väntar till dess att jag orkar ta upp situationer där jag inte trivs</p>
JAG STYR –	ANDRA STYR -

Arbetsledarna beskriver hur de på olika sätt måste anpassa sig för att assistansen ska fungera. Det kan handla om att assistenten ”kör sitt eget race” och ifrågasätter hur saker ska utföras. En av arbetsledarna uttrycker också en rädsla att ta konflikter för hon vet inte vad det blir för konsekvenser. Som en reaktion på att assistenterna tar över sker en förflyttningen diagonalt till den övre vänstra kvadranten och där arbetsledarna säger att de får kontroll över sitt liv och en bättre kvalitet på assistansen när de bestämmer själva. Någon kallade det ”ett samarbete med vetorätt för mig”. De negativa konsekvenser som uppstår är en oro att vara för hård och att assistenterna blir sura. Den positiva sidan av att assistenterna är delaktiga är att det blir en tydlig, rak och öppen kommunikation.

Samtalets betydelse betonas och att det är viktigt att vara tydlig med vilka förväntningar som finns.

- Jag måste ha ett stort tålamod för att hela tiden läsa in de olika assistenternas olika behov av arbetsledning vilken kan variera för assistenten beroende på vilken dess livsits är just då. Den hänsynen är väldigt svår att bemästra jämt och ständigt.

- Det är så lätt att man hamnar i underläge och för att slippa det är faran att man blir lite tyrannisk istället, bara för att orka stå på sig. Det är något jag skulle vilja jobba mer på för jag inbillar mig att då skulle jag bli ännu mer tydligare arbetsledare vilket assistenterna skulle uppskatta.

Reflektion: Jag hittade endast två kommentarer i materialet som kunde kopplas till de negativa konsekvenserna av att själv styra assistansen. Jag har gått tillbaka till utskrifterna för att försöka skapa mig en bild av vad som hände i gruppen när ämnet togs upp. Den ena kommentaren är en dagboksanteckning där arbetsledaren skriver att hon känner sig ifrågasatt av assistenterna. Den andra kommentaren är från det sista dialogseminariet där samtalet handlade om att förhålla sig till gränser och kräva ömsesidig respekt. Min tolkning är att arbetsledarna betonar betydelsen av att själv styra assistansen eftersom deras tidigare erfarenheter före assistansreformen var så negativa. Det kan leda till ett auktoritärt ledarskap där de negativa konsekvenserna av den typen av arbetsledning är oreflekterade. Rädslan över att andra tar över lever kvar som en fixerad gestalt.

7. Diskussion och slutsatser

Syftet med denna studie har varit att ta reda på de erfarenheter assistansanvändare, som själva arbetsleder sina assistenter, har av sitt ledarskap. Det är nio personer som i dialog har berättat hur det är att vara arbetsledare i organisationen Stil. Deltagarna i gruppen har uttryckt sina personliga erfarenheter och reflekterat över sitt ledarskap.

Undersökningen har inte haft som mål att komma fram till en gemensam tolkning utan velat lyssna till olika röster. Samtidigt framträder ett mönster som är gemensamt för hela gruppen där studien visar att arbetsledarna ser både möjligheter och svårigheter i sitt ledarskap.

- Jag upplever min arbetsledarroll i de olika situationerna som svåra och lätta, tjatiga och utvecklande, gnälliga och raka, givande och jämkande ,med mera, med mera.

Möjligheter i ledarskapet	Svårigheter i ledarskapet
Självbestämmande Växa som ledare	De dubbla rollerna - professionell och privat När gränserna är otydliga - distans och närhet Förhållningssätt till assistenterna - vem styr?

Tabell 2 Sammanfattning av möjligheter och svårigheter i ledarskapet.

Möjligheter

Temat självbestämmande ser jag är starkt kopplat till LSS, den lag som gav personer med omfattande funktionsnedsättning rätten till personlig assistans. De inskränkningar det innebar att vara ”styrd av andra” gjorde det omöjligt att leva ett fullgott liv. Synen på en person med funktionsnedsättning har gått från att se honom/henne som ett vårdobjekt till en person med rätt att vara delaktig i samhället som andra medborgare. Arbetsledarnas svar visar att de väljer att själv ta på sig ledarskapet för en assistentgrupp för att bli så självbestämmande som möjligt. Arbetsledaren tar ansvar för sitt liv och kan då göra aktiva val i vardagen tack vare och tillsammans med assistenterna. De här resultaten stämmer väl med Giertz studie (2008) där hon beskriver det autonoma förhållningssättet för att få inflytande och självbestämmande. Den autonome väljer att själv arbetsleda sina assistenter och söker strategier för att leva sitt liv med full

delaktighet. Arbetsledarna gör ett existentiellt val när de i stället för att vara passiva mottagare av hjälp blir aktiva och utformar assistansen utifrån sina individuella behov och förutsättningar.

Arbetsledarna säger att det har tagit tid att växa in i ledarrollen och utvecklas som ledare. Idag är de bättre att välja den person som passar för arbetet hos just dem och de är bättre människokännare som en person uttryckte det. Arbetsledarna betonar att de har en arbetsrelation till assistenterna och att den kan utvecklas till vänskap om båda parter vill det. Den risk som framhålls i andra undersökningar att relationen mellan arbetsledare och assistent övergår från personlig/professionell till privat stämmer inte på denna grupp. Samarbetet och samspelet med assistenterna är en nyckelfaktor för assistansens kvalitet. En tydlig, rak och öppen kommunikation framhålls som framgångsfaktor i ledarskapet. När svårigheter trots allt uppstår får det arbetsledarna att växa som personer eftersom en konflikt med en assistent inte kan sopas under mattan utan måste redas ut.

Svårigheter

De svårigheter och dilemman arbetsledarna beskriver är kopplat till det speciella sammanhang som ledarskapet utövas i. Andra chefer behöver inte ha med sina medarbetare i intima situationer som toalettbesök och duschning. När assistenterna kliver över tröskeln till arbetsledarnas hem så är det oundvikligt att de hamnar i den personens intim- och personsfär. Lantz (1996) skriver att ha dessa båda sfärer fredade är ett mänskligt behov och en rättighet. Assistansen är en förutsättning att över huvud taget kunna leva samtidigt som arbetsledaren bokstavligen måste "klä av sig naken" inför sina assistenter. Arbetsledarna i den här undersökningen kan inte som andra chefer kliva ur sin roll när de kommer hem från arbetet. Ledarskapet finns med i alla livets situationer. För den som har assistans 24 timmar om dygnet gäller det att kunna hitta stunder att vara ensam trots att assistenten är närvarande. Arbetsledarens hem förvandlas från en privat plats till en arbetsplats där den personliga sfären begränsas. När arbetsledarna mår sämre påverkar det deras möjlighet att utföra ledarskapet så professionellt som de önskar. Det går inte att ta in en vikarie för sig själv och upphöra att arbetsleda utan att göra avkall på det egna inflytandet.

I alla möten och relationer uppstår en kontaktyta mellan de involverade. Tidigare erfarenheter, social bakgrund, tankar och värderingar påverkar mötet mellan den som tar

emot assistans och den som ger assistans. När arbetsledaren tvingas öppna sitt hem synliggörs normer och beteenden som annars inte hade blivit offentliga. Assistenternas egna värderingar om vad som är normalt eller inte kan bli ett kraftfullt intrång i den privata sfären. Arbetsledarna berättar om givande samtal och delade förtroenden men också om assistenter som gör som de själva vill. En svårighet som arbetsledarna tar upp är när de blir ifrågasatta och hamnar i diskussion om hur saker ska utföras. Här ser jag en koppling till dilemmat med de dubbla rollerna. Att vilja ha en uppgift utförd på ett visst sätt är starkt förbundet med hur arbetsledaren personligen vill utföra den och vilket resultat som ska uppnås. Arbetsledaren känner sig kritiserad som privatperson men ska hantera situationen som ledare.

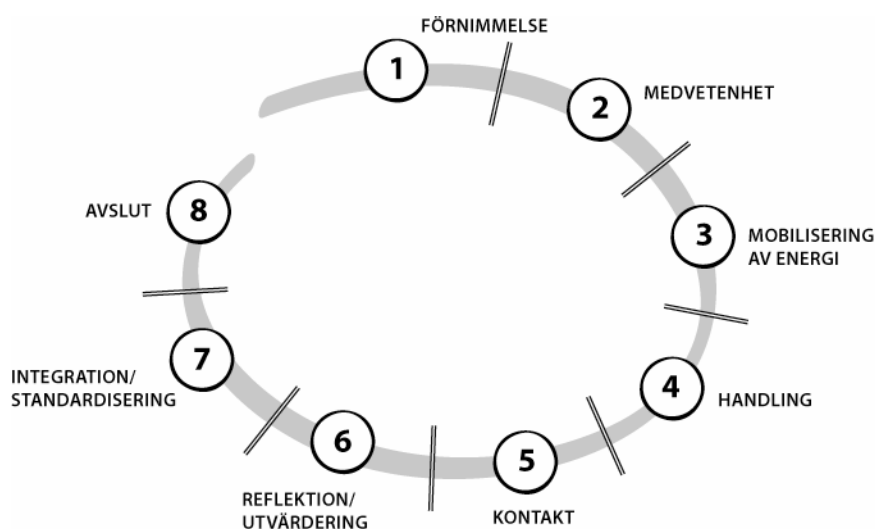
Relationen mellan assistent och assistansanvändare är asymmetrisk eftersom assistenten har möjlighet att fysiskt lämna arbetsledaren som då försätts i en utsatt situation. I materialet finns beskrivningar av rädsla för att hamna i en allvarlig konflikt med assistenten och att de ibland måste underordna sig assistentens vilja. Resultaten stämmer väl med det Jacobson (2000) skriver att hon ibland undviker konfrontationer för att hon är rädd att assistenten i vredesmod ska lämna henne ensam eller plötsligt säga upp sig. Det finns även en omvänd maktrelation då arbetsledaren har möjlighet att avsluta assistentens anställning om samarbetet inte fungerar.

För att hantera de svårigheter som arbetsledarna upplever krävs att de får stöd i sin ledarroll. Det erfarenhetsutbyte som skedde under dialogseminarierna var just ett sådant stöd som arbetsledarna efterfrågade. Att kunna dela med sig av sina erfarenheter och få bekräftat att man inte är ensam om sina funderingar var det som framhölls som en stor behållning av att ha deltagit i undersökningen. Här kan Stil och andra assistansanordnare bidra med ledarutvecklingsprogram som stärker arbetsledarna i sin roll och gör dem mer medvetna om hur de själva kan förbättra kvalitén i sin assistans.

7.1 Energicykeln som förklaringsmodell

När arbetsledarna beskriver svårigheter i ledarrollen nämner de brist på tydlighet från deras egen sida, att de släpper på krav och gränser och problem att orka med ledarskapet. De kontaktstilar som blir tydliga är att deflektera (lyssnar inte), introjicera (anpassar sig) och retroflektera (missnöjd över ej uttryckta behov). Ett sätt att bli medveten om sitt eget agerande är att använda energicykeln och de olika faserna. Om en fas hoppas över eller om det blir stopp i cykeln kan inte den ansamlade energin

kanaliseras och lösas upp –det uppstår en oavslutad händelse. När kontakten bryts upplevs situationen som ett avbrott och en känsla av att inte komma vidare med det som man önskade förändra. Genom ökad medvetenhet och kunskap går det att förhindra kontaktavbrott. Arbetsledarna beskriver hur de når framgångar i sitt ledarskap med orden lyhörd, tydlighet och engagemang. De har genomfört ett varv i enegyckeln som visar att den förändring de önskade uppnå är genomförd och integrerad i en så kallad fullbordad gestalt.

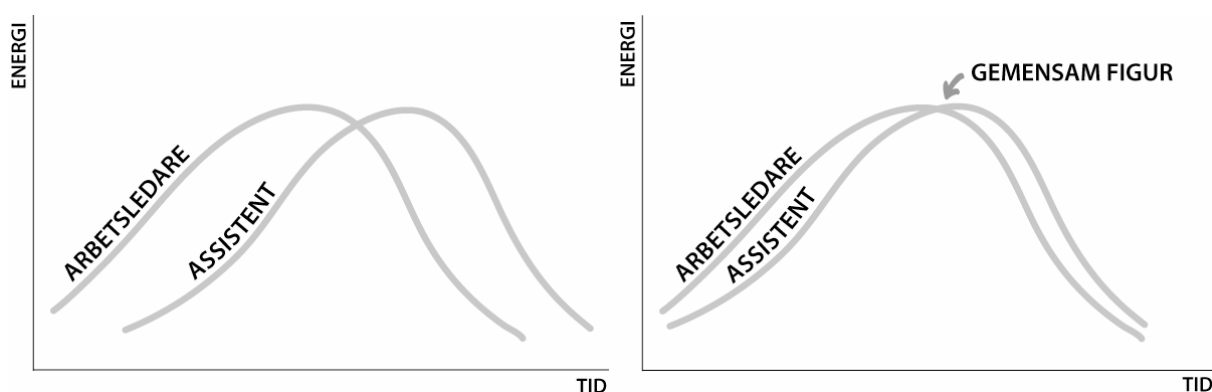


Figur 5 Energycykeln med kontaktavbrott efter Scheinbergs modell.

Fas	Utan kontaktavbrott	Med kontaktavbrott
2	Öppen och lyhörd	Lyssnar inte på sig själv eller assistenten
3	Tydlig med vad som ska uppnås	Engagerar sig inte
4	Har samtal med assistenten	Tar inte tag i samarbetsproblem
5	Gemensam förståelse av problemet	Anpassar sig och undviker att ta ställning
6	Uppmuntrar och ger beröm	Bryr sig inte om vad som händer
7	Förändrar förhållningssätt och arbetsprocesser	Fortsätter att upprepa invanda mönster
8	Bli glad över det som uppnåtts	Missnöjd över ej uttryckta behov och önskemål

Tabell 3 Faser i energycykeln med och utan kontaktavbrott.

När jag analyserar resultaten ser jag att då arbetsledarna uttrycker svårigheter i ledarskapet delar inte arbetsledare och assistent uppfattning om vad som är problemet och vilka möjliga lösningar som finns. Båda parter måste visa nyfikenhet och vara intresserad av hur den andre tänker för att tillsammans kunna skapa en ny, gemensam figur. När den gemensamma bilden finns, finns också förutsättningar att nå resultat där båda personerna vet att de har bidragit efter bästa förmåga. Nevis (2005) kallar det "Gestalt Interactive Cycle" där interaktion mellan två personer kan synliggöras i ett diagram som visar om deras energicykler är i fas eller ej.



Figur 6 Energicykel som inte är i fas respektive i fas enligt Nevis (2005).

När energicykeln är synkroniserad är båda parter medvetna om och har identifierat behovet och byggt upp den energi som krävs för att utföra den aktuella förändringen.

7.2 Teoriutveckling

När jag arbetade med uppsatsen läste jag om en modell som Edgar Schein (1999) har tagit fram och som används som stöd när en processkonsult gör observationer och ska hantera en mängd data. Jag såg att de resultat jag har fått fram skulle kunna utvecklas med denna modell. Schein menar att det är viktigt att skilja på *vad* som sker (innehåll) och *hur* det sker (process). *Vad* kan beskrivas som innehållet i det som sägs, de ord som uttalas medan *hur* är sättet de uttalas på till exempel argt, tyst eller forcerat. Det är oftast lättare att vara medveten om *VAD*-frågorna än de processer som hela tiden sker och skapar *HUR*-frågor. Som ledare behöver man förhålla sig till att dessa frågeställningar pågår samtidigt. *Vad* är det som ska uppnås? *Hur* gör jag/vi för att nå dit? Enligt Schein måste alla grupper, två eller flera personer, hantera tre grundläggande frågor.

- Hur hanteras gränser och vem ingår/ingår inte i gruppen?
- Vilka primärt uppdrag ska gruppen utföra?
- Hur hanterar gruppen sina relationer?

	GRÄNS- HANTERING	UPPDRAG/ RESULTAT	RELATIONER/ SAMARBETE
VAD Innehåll	1 Tillhör/ tillhör inte	4 Arbets- uppgifter	7 Tänker/ känner om varandra
HUR Process	2 Hur hanteras gränser?	5 Hur löser man problem?	8 Hur hanteras relationer?
SYSTEM Återkommande sätt att agera	3 Fördelning av ansvar	6 Planera och mäta	9 Normer och spelregler som existerar

Tabell 4 Möjliga områden för observation och intervention enligt Schein (1999) och Zwedberg (2005)

De ovan ställda frågorna visar sig på tre nivåer.

- Innehållet i arbetet –VAD arbetar gruppen med
- Vilka processer arbetar gruppen med –HUR hanteras frågeställningar
- Vilka återkommande strukturer finns –system som etableras

Som ledare behöver jag kunna förflytta mig mellan de nio olika rutorna för att på bästa sätt kunna stödja gruppen så att resultat uppnås. Det är vanligare att en grupp är medveten om vilka arbetsuppgifter som ska utföras (ruta 4) och uppföljningen av resultatet (ruta 6) än de övriga rutorna (1-3, 5, 7-9). Dessa områden kan kallas för gruppens grå zoner eftersom frågeställningar inte uppmärksammas eller är helt ofreflekterade (Zwedberg 2005). När arbetsledarna i den här studien berättade om framgångsfaktorer i sitt ledarskap talade de mycket om uppgifter och resultat. De nämner vikten av väl beskrivna arbetsrutiner, återkommande samtal och feed-back. När arbetsledarna relaterade till vad som hindrar dem i ledarskapet handlar det till stor del om gränshantering och relationer. De grå zonerna är till viss del medvetna hos arbetsledaren men de uttrycks inte tydligt till assistenten. När de här områdena blir uttalade så har arbetsledaren och assistenten ingen möjlighet att arbeta med de hindrande faktorerna och det leder till otydlighet och att problem består. I bilaga 3 har jag formulerat ett antal frågor i form av en checklista som arbetsledaren kan reflektera över och involvera assistenterna i.

7.3 Studiens svagheter

Under hela studien har jag varit vaksam på hur min förförståelse kan ha påverkat undersökningen. Trots mina ambitioner och ”säkerhetskontroller” under vägen kan jag omöjligt radera mina egna erfarenheter. Studien har enbart riktat sig till arbetsledare i organisationen Stil. Det finns andra assistansanvändare som i olika omfattning utövar arbetsledning till exempel i mindre kooperativ och dem som fullt ut tar ett eget arbetsgivaransvar. Fler röster hade kunnat komma till tals om jag valt att bredda undersökningsgruppen men förutsättningarna för hur arbetsledarskapet bedrivs hade då sett olika ut. Studien har inte någon geografisk spridning eftersom samtliga utom en person bor i Stockholm. Jag har inte undersökt något genusperspektiv på ledarskap inom assistans. Det var både män och kvinnor som deltog i studien och det skulle vara intressant att studera om det finns skillnader i hur kvinnor respektive män ser på sin ledarroll.

7.4 Studiens bidrag

Jag har med denna studie belyst ett ledarskap som utövas i sammanhang som ser annorlunda ut än för många andra ledare. Ett ledarskap som både har likheter med och skiljer sig från andra chefers situation. För de som har medverkat har studien bidragit till en fördjupad dialog med andra som delar just denna specifika erfarenhet. Studien visar att det behövs ett utökat stöd till arbetsledarna och att kontinuerlig fortbildning är viktig. Den checklista som presenterats kan användas i utbildning av både arbetsledare och assistenter. Assistansanordnare kan ge arbetsgruppen stöd genom att coacha dem med checklistan som verktyg. En förhoppning är att andra assistansanvändare som idag inte själva arbetsleder sina assistenter blir inspirerade och vågar pröva att vara ledare. Studien ger även andra chefer en inblick i hur det är att vara ledare i en utsatt situation. Alla ledare är beroende av sina medarbetare men här får begreppet beroende ännu en dimension. Det finns fortfarande en syn på personer med funktionsnedsättning som styrs av ett förlegat synsätt att som handikappad är du inte kapabel att ta hand om dig själv, än mindre att vara någons chef. Min studie talar tydligt emot detta!

7.5 Förslag på fortsatt forskning

Jag har medvetet valt att enbart lyssna på arbetsledarens syn på ledarskap. Tidigare studier har intervjuat assistansanvändare och personliga assistenter var för sig och inte de som arbetar tillsammans. Eftersom ledarskap utövas i relation med medarbetare så är

det väsentligt att assistent och arbetsledare tillsammans reflekterar över sina arbetsrelationer. Jag skulle vilja genomföra dialoggrupper där båda parter finns med. Det skulle också vara intressant att utgå från Scheins modell och använda checklistan i en arbetsgrupp för att utveckla och pröva modellen i assistanssammanhang. Deltagarna i denna studie har alla haft möjlighet att välja att vara arbetsledare. Det finns många assistansanvändare som inte har den möjligheten och där anhöriga eller personliga assistenter åtar sig arbetsledningen. Nästa studie skulle kunna utforska deras erfarenheter av ledarrollen.

7.7 Egna reflektioner

När jag för drygt ett år sedan berättade för min då 90-årige far om min oro över att jag tagit på mig för mycket arbete, svarade han på latin: *Ut desint vires, tamen est laudanda voluntas*. Även om krafterna saknas så är viljan berömdvärd. En månad senare var han inte längre i livet. I dag kan jag konstatera att mina krafter räckte och att viljan har hjälpt mig att sluta denna energicykel. Men det är inte bara viljan som har gjort att jag har kommit i mål. Det har varit med stor nyfikenhet och lust som jag fördjupat mig i frågeställningarna och i mitt eget inre. Det tog lite längre tid än planerat och i backspeglarna kan jag se att det var nödvändigt för mitt eget lärande att energicykelns fas integrering inte hoppades över. Visst har jag tvivlat många gånger och tur är väl det. Jag kan inte annat än instämma i Tage Danielssons ord ”Utan tvivel är jag inte klok”.

Referenser

- Bryman, A (2008) *Social Research Methods*, 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press, 2008.
- Buber, M (2006). *Jag och Du*. 5:e uppl. Ludvika: Dualis Förlag AB.
- Bushe, G (2006). *Klart ledarskap*. Falun: Scandbook.
- Clarkson, P & Mackewn, J (1993). *Fritz Perls*. London: SAGE Publications Ltd
- Giertz, L (2008). *Ideal och vardag – inflytande och självbestämmande med personlig assistans*. Växjö universitet, Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Rapportserie I socialt arbete nr.4 2008
- Hayes, N (2000). *Doing Psychological Research*. Buckingham: Open University press.
- Hersey, P & Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Hostrup, H (2002). *Gestalterapi -en introduktion i grundbegreppen*. Stockholm: Bokförlaget Mareld.
- Hugemark, A (2004). Med rätt att bestämma själv? Gynnerstedt, K (red.). *Personlig assistans och medborgarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Jacobsen, B (2000). *Existensens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jacobson, A (1996). *Röster från en okänd värld*. Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen
- Jacobson, A (2000). Från vanmakt till makt. Brusén, P & Hydén, L-C. *Ett liv som andra*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, B (1996). *Polarity Management*. Massachusetts: HRD Press Inc.
- Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, Pia (2005). *Att låta en värld öppna sig. Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*. Stockholms universitet Psykologiska institutionen.
- Lantz, G (1996). Människan, hemmet och tingen. Gaunt, D & Lantz, G (red.), *Hemmet i vården Vården i hemmet*. Falköping: Liber.

- Larsson, M (2008). *Att förverkliga rättigheter genom personlig assistans*. Lunds universitet, Socialhögskolan.
- Lewin, K (1997). *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington. DC: American Psychological Association.
- Nevis, E (2005). *Organizational Consulting –A Gestalt Approach*. Cambridge, Massachusetts: Gestalt Press.
- Nikku, N (2007). *Personlig assistans som yrke*. Socialstyrelsen artikelnr. 2007-123-24
- Mannerstråle, I (1995). Gestaltterapiens rötter. Mannerstråle (red.) m fl. *Gestaltterapi på svenska*. Wahlstrand & Widstrand.
- Scheinberg, S (2007) Utbildningsmaterial Tutorial days, Gestaltakademin.
- Shein, E (1999). *Process Consultation Revisited*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Svedberg, L (2003). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom Humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Wennberg, B-Å (2007). Partnerskapande ledning. Göteborg: Samarbetsdynamik AB.
- Wheeler, G (1998) *Gestalt Reconsidered*. Cambridge, Massachusetts: GICPress.
- Yontef, G (1993). *Awareness, Dialogue & Process*. New York: Gestalt Journal Press.
- Zwedberg, U (2005). *Ett minne för livet*. Master of Science Gestalt in Organisations, Gestaltakademin och University of Derby.
- Ödman, P-J(1994). *Tolkning, förståelse, vetande*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Internetkällor

Gunnarsson Ronny (2002) www.infovoice.se/fou/fenomenologi

Institutet för Independent Living www.independentliving.org

Nyström, Maria (2007) www.infovoice.se/fou/hermeneutik

Tidskrift

Berggren, H (2008). Ett eget liv. *Dagens Nyheter* den 5 december 2008.

Inbjudan till dialogseminarium om

LEDARSKAP

Som medlem i Stil har du unika kunskaper om hur det är att vara arbetsledare för dina personliga assistenter. Dina erfarenheter är betydelsefulla! Därför vill jag bjuda in dig till ett ledarseminarium där vi tillsammans för en dialog om vad det innebär att vara assistansanvändare och ha en chefsroll.

Seminarierna går ut på att ta reda på dina och andras erfarenheter av ledarskap och tillsammans söka ny kunskap om hur det är vara arbetsledare. Resultat av seminarierna kommer att användas som utbildningsmaterial så att fler kan ta del av den mycket specifika kunskap du besitter!

Jag som leder seminarierna gör detta som en del av min utbildning på Gestaltakademin där det ingår att skriva en Mastersuppsats. Dialogseminarierna är upplagda så att du först enskilt och därefter i grupp reflekterar över ett antal frågeställningar. Det som gruppen tagit upp som teman kommer sedan att leda till nya frågeställningar vid seminarietillfälle två.

Om du är intresserad av att delta så kontakta omedelbart mig på e-post eller telefon. Det blir tre seminarier på ca tre timmar/gång i september och oktober som bygger på att du är med samtliga gånger. Om din medverkan medför kostnader t ex förlorad arbetsinkomst, kan Stil utge viss ersättning. Några av deltagarna kommer även att bli ombedda att skriva dagboksanteckningar.

Hoppas du finner det intressant att delta och utveckla arbetsledarrollen i Stil.

Vänliga hälsningar

Suzanne Elmqvist
Personalchef
Tfn 08-506 221 66 suzanne.elmqvist@stil.se

Till dig som deltog i dialog-
seminarium för arbetsledare i Stil.

Hej!

I höstas deltog du på seminarium och samtalade om hur det är att vara arbetsledare för dina personliga assistenter.

Nu behöver jag din medverkan igen!

Jag har börjat analysera det material som kom fram under seminarierna och i de dagboksanteckningar som några av er förde. För att säkerställa att resultatet blir trovärdigt är det viktigt att du som deltog har möjlighet att lämna synpunkter på det jag har skrivit.

Jag bifogar de sammanställningar som togs fram efter varje seminarium och min analys.

Du ska inte tillföra något nytt utan materialet ska återspegla de samtal som fördes i höstas.

- Tycker du att de huvudkategorier och teman som jag har formulerat speglar det seminarierna handlade om?

- Är det något du saknar som har tappats bort?

- Är det något du vill kommentera eller justera?

Jag vill att du återkommer med dina synpunkter så snart du kan. Du kan mejla eller ringa mig på adress suzanne.elmqvist@stil.se telefon 08-506 221 66 eller 0709-26 52 26.

Tack för din hjälp!

Vänliga hälsningar

Suzanne Elmqvist

Checklista

Gränshantering

Definiera vem/vilka som ingår i arbetsrelationen

- a) Personer som är anställda och uppbär lön t ex de personliga assistenter som arbetar regelbundet, vikarier, anhöriga som är anställda.
- b) Andra nära personer som ingår i arbetsrelationen make/maka, barn, syskon, föräldrar.
- c) Personer som arbetsledaren och assistenten kommer i kontakt med vid olika tillfällen t ex arbetsledarens kollegor på hans/hennes arbetsplats, personal på sjukhus och hjälpmedelscentral, personer i samband med fritidsaktiviteter, tjänstemän hos assistansanordnaren.

Fördelning av ansvar och befogenheter

Klargör vad som är arbetsledarens ansvar och vad som är assistansanordnarens ansvar.
Upprätta avtal med assistansanordnaren.
Klargör hur kommunikationen sker mellan de personer som ingår i arbetsrelationen

Uppdrag/resultat

Definiera vad som ingår i uppdraget

Beskriv de områden som ingår i uppdraget. Gör en arbetsbeskrivning.
Delar arbetsledaren och assistenten samma bild av uppdraget?
Vilka förväntningar har arbetsledaren respektive assistenten på uppdraget?

Hantering av beslut och problemlösning

Hur och när tas problem upp som hindrar arbetet?
Hur kan assistenten vara delaktig när beslut fattas?
Vad är förhandlingsbart och vad är inte förhandlingsbart?
Hur hanteras samarbetssvårigheter?
Är assistenten trygg att ta upp problem med arbetsledaren?
Hur kan assistansens kvalitet utvecklas?

Uppföljning av resultat

Formulera vad arbetsledaren vill uppnå med sin assistans.
Genomför medarbetarsamtal och följ upp resultatet.
Hur ges återkoppling på utfört arbete?

Relationer/villkor för samarbete

Berätta vad ni tänker om och känner för varandra

Så här upplever jag dig och så här upplever du mig.
Det här har upplevs som lätt respektive svårt i relationen med dig.
Beskriv hur arbetsledaren ser på sig själv som mottagare av assistans och hur assistenten ser på sin roll som utförare.

Bestäm de regler som ska gälla i relationen

Beskriv den värdegrund som assistansen vilar på.
Definiera de regelsystem som finns t ex passa tider, assistans i olika situationer.
Berätta för varandra vad ni sätter värde på och tycker är viktigt.

