

**HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD**  
Institutionen för beteendevetenskap

**C-uppsats i Pedagogik**

(41-60) 10 poäng

**Förändringsmöjligheter  
inom offentlig sektor.**

**Sex chefers uppfattningar om chef-  
skap, dialog och förändringsarbete.**

Författare:           Ingela Lochheim  
Handledare:           Britten Ekstrand  
Examinator:           Christer Ohlin

## Förord

Jag vill rikta ett varmt och stort tack till Er som deltagit i min studie och delat med Er av erfarenheter av rollen som chef och ledare, och som genom medverkan här bidragit till att utforma min c – uppsats inom pedagogik med valbar inriktning.

Ett stort tack också till *Britten Ekstrand*, som via lärandets loopar lett mig rätt i min labyrint av material, och på så vis lärt mig att bli medveten om mitt språkval, bli mer pedagogisk och strukturerad. En lärdom som är mycket viktig för mig när jag ska ut i verkligheten som organisations- och personalutvecklare.

Jag vill också tacka *Ben Naji* för hans humoristiska sätt att uppmärksamma mig själv (mitt sätt att sortera) i mina vägval initialt i materialet (utkast av uppsats), hur jag valt att plocka ut det intressanta för uppsatsens läsare. Ibland blir man blind för sina egna tankar och visioner. Man vill så mycket och glömmer att tankarna finns endast i ens eget huvud (refererar till Skeggs, 1997, om `objektiv utgångspunkt`). Också viktigt att ta med mig när jag ska arbeta med personalfrågor och verksamhetsutveckling.

Tack *Marie-Louise Hjort* för införskaffandet av ytterligare referensmaterial i metodanalys. Med inspiration från diskursanalysmetoden och med hjälp av olika litteratur, så fann jag mitt eget sätt att använda formen i min analys. Den ska jag utveckla vidare, då den är bra att tillgå i förändringsprocesser ute på arbetsplatser. En bra metod och modell för utvecklings- och förbättringsarbeten som jag visar i figur ett sidan tjugofem.

Kristianstad i oktober 2005.

Ingela Lochheim  
(tidigare efternamn Bengtsson)

# **Förändringsmöjligheter inom offentlig sektor. Sex chefers uppfattningar om chefskap, dialog och förändringsarbete.**

**Högskolan Kristianstad  
Institutionen för beteendevetenskap**

**Ingela Lochheim**

Inom offentlig sektor och särskilt sjukvårdens organisation, genomförs ofta stora reformer vilket medfört att mycket fokus inte minst hamnar på ledarskapet. Man kan säga att tre nivåer då sammanfaller, det politiska, det professionella och medborgaren. En ledare får ofta en nyckelroll i förändrings- och utvecklingsprocesser genom ökat personalansvar. Dialogen som verktyg för ledaren i sammanhanget är av intresse i denna studie. En analys av samtal med sex enhetschefer inom offentlig sektor har haft fokus på vikten av dialog och kommunikation inom en komplex organisation som Region Skånes sjukvårdsverksamhet. Viss uppstyrring har gjorts inför de öppna intervjuernas tema via missivbrevets ordval som dialog, kommunikation, förändringsarbete och verksamhetschef. Utfallet visar bland annat på hur goda samtalsrelationer och dialoger i chefsutövande och ledningsgrupp kan leda till bra lösningar och mindre bra samtalsrelationer till smärtsamma erfarenheter som chef.

## **Nyckelord:**

Health Care and Organizationalbehavior with Public Personnel Management. Hälso- och sjukvård och arbetsmiljö.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	5
<b>2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b>	
2.1. Organisation	6
2.2. Ledarskap i förändring	8
2.3. Ledarskap inom offentlig sektor	14
2.4. Dialogen som förändringsverktyg	16
2.5. Vad skiljer manligt och kvinnligt samtal? Varför?	19
2.6. Sammanfattande reflektion av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter	20
<b>3. SYFTE OCH PROBLEMPRECISERING</b>	
3.1. Syftet med studien och problemprecisering	22
<b>4. METOD</b>	
4.1. Beskrivning av urvalet och metodgenomgång	22
4.2. Forskningsetik	26
<b>5. RESULTAT</b>	
5.1. Region Skåne	26
5.2. Ansvarsfördelning	27
5.3. Intervjuresultat	28
5.3.1. Chefskap	28
5.3.2. Dialog	31
5.3.3. Förändringsarbete	34
5.4. Sammanfattning av resultat	38
<b>6. ANALYS</b>	
6.1. Tolkning missivbrev vs intervju	39
1. Hur har missivbrevet påverkat enhetschefernas utsagor? s. 39	
2. Hur talar enhetschefer inom offentlig sektor om förändringsmöjligheter? s. 40	
3. Hur relateras resultat och analys till den litteraturgenomgång som gjorts? s. 41	
6.2. Sammanfattning och reflektion av analysen	43
<b>7. SLUTDISKUSSION</b>	44
<b>REFERENSFÖRTECKNING</b>	49
<b>BILAGOR:</b>	
1. Missivbrev	52
2. Intervjuguide	53
<b>FIGUR:</b>	
3. Figur 1. En teoretisk översikt av ett metodiskt analytiskt arbetsätt	25

## 1. INLEDNING

I Sverige finns 21 landsting och 290 kommuner. Den svenska sjukvården delas in i regionsjukvård, länsjukvård och primärvård. Det finns nio regionsjukhus i Sverige, cirka 70 läns- och länsdelssjukhus och drygt 1000 vårdcentraler. Den totala kostnaden för hälso- och sjukvårdssektorn (inklusive läkemedel, tandvård et cetera) uppgick år 2002 till omkring 196,8 miljarder kronor inklusive moms, vilket motsvarar 9,1 procent av BNP. (2004.09.13.< <http://www.regeringskansliet.se> >) Kostnaden för sjukvården är ett omdebatterat ämne. Skåne är både en egen region och ett landsting, Region Skåne. Regionen delas in genom fem distriktsnämndskanslier och fem primärvårdsförvaltningar. Skånes tio sjukhus (ett är bolagsdrivet) fördelas inom dessa fem regioner.

Media har regelbundet sedan slutet på 1980-talet lyft fram förändringsprocesser inom sjukvårdssektorn i Skåne. Detta leder till att ledningsfrågorna inom sjukvården och de politiska besluten ofta hamnar under lupp. Omställningar och kriser har präglat 1990-talets arbetsliv. För linjecheferna i sjukvården handlar det mycket om att ha fått mer personalansvar. Det innebär också större ansvar för kompetensutvecklingen hos personalen, för att kunna hantera de förändringar som sjukvården möter i sin vardagsproblematik.

I tider av stora förändringar inom offentlig sektor hamnar mycket fokus på ledarskapet. Regelsystem i politiskt styrda organisationer gör att ledaren måste ha en egen förståelse för dem man samarbetar med. Ledaren måste sedan skapa samma förståelse hos medarbetarna att agera utifrån. Det är viktigt att denna förståelse genomsyrar alla berörda i en politiskt styrd verksamhet. De som ska samverka med varandra inom offentlig sektor kräver ömsesidig förståelse och respekt mellan:

- det *politiska*, som här är Region Skåne,
- det *professionella*, som här är sjukhusen och alla yrkesprofessioner
- och *medborgarna*, som här är patienterna.

En samförståelse menar man skapar förutsättningar för utveckling inom offentlig sektor. Det kan vara många upplevelserrelaterade faktorer man således söker samförstånd runt. Inte sällan uppstår oro inför organisatoriska förändringar vilket ibland kan leda till sjuk-skrivningar bland personalen, men också oro hos patienter inför förändringar i vården kan uppstå. Många förändringar landar i diskussioner om ekonomiska förutsättningar. Också när det gäller en ekonomi i balans inom kliniker och verksamheter menar man att det kräver en gemensam värdegrund, det vill säga att vi gemensamt måste veta i vilken riktning organisation och verksamhet, ledare och medarbetare ska gå, där också patienten involveras i kravet på förståelse. Denna uppfattning om värdegrunden och dess vikt i förändringsprocesser tar jag som en utgångspunkt i studien.

Organisationens vision och målbild bör alltid vara tydliggjord och väl förankrad hos medarbetare, vilket ställer förväntningar på ledarskapet. I förändringsprocesser krävs av ledare att denna ska kunna skapa goda mötesplatser för medarbetare. En förändring kan uppifrån se enkel ut men nerifrån vara mycket komplicerad. När man genomför organisationsförändringar gäller det att se vilka effekter dessa får för olika yrkesroller och chefernas handlingsutrymme. Sagda ger en bakgrund till uppläggningsanalysen av denna analys utifrån sex intervjuer med enhetschefer inom landstinget Region Skåne, och delvis en förklaring till varför forskningstemat är intressant: *Förändringsmöjligheter inom offentlig sektor*. Studien inriktar sig på hur enhetschefen uppfattar förändringsprocesser i sitt ledarskap inom Region Skåne. Enhetschefen är så kallad, första linjens chef. Förutom benämningen enhetschef används idag (2003) också avdelningschef och avdelningsföreståndare. Enhets-

chefen har en verksamhetschef som sin närmaste chef. Verksamhetschefen har sjukhuschefen som sin närmaste chef. Den hierarkiska strukturen kan här skifta något mellan sjukhusen i Skåne. Enhetschefen ansvarar för sin egen enhet, medan verksamhetschefen ansvarar för alla enheter inom kliniken. Sjukhuschefen ansvarar för att de politiska besluten som Region Skåne beslutat om, verkställs för det egna sjukhuset. Uppskattningsvis är 10% av regionens 32 000 medarbetare anställda som första linjens chefer. Skåneläns landsting heter Region Skåne. Enhetscheferna i denna studie är anställda inom landstingets *sjukvårdsorganisationer*. Regionen har totalt tio sjukhusorganisationer. Dessa finns i Ängelholm, Helsingborg, Landskrona, Lund, Malmö, Trelleborg, Ystad, Simrishamn (bolagsform), Kristianstad och Hässleholm. Förändringsprocesserna inom regionen beror bland annat på att en allt större andel av befolkningen blir äldre och att medborgarnas förväntningar på hälso- och sjukvården i Skåne ökar. Resultatet av studien ska utgöra incitament för reflektioner omkring hur ledaren pedagogiskt möter förändringar i sin verksamhet och hur man ser på förändringars möjligheter.

## 2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

### 2.1. Organisation

En sjukhusorganisation enligt Holmblad Brunsson (2002), kan beskrivas utifrån liknelsen att verksamheten i första hand inte omvandla sina resurser *utan* sina ”kunder”, det vill säga patienterna, *från sjuka till friska* (eller döda). Denna ”omvandling” kan mätas i *duglighet*, det vill säga att man nått sina mål. Den kan också mätas i *tillväxt*, det vill säga att man ökat sin *produktion*. Ökad produktion kan vara ökat antal operationer. Denna omvandling kan också mätas i *uppskattning*. Inga av dessa mätpunkter avgör dock hur organisationens framtid ser ut där omvärlden (konkurrens) och ekonomi styr förutsättningarna. Det är *en* förklaring till att organisationen intresserar sig för effektivitet. Hur effektiviteten ska mätas kan ofta diskuteras. Intressanta reflektioner till begreppet effektivitet menar författarna är om ett sjukhus blir effektivare *utan* sin operationsavdelning? Det brukar vara för att *öka* effektiviteten inte minska den, som man tvingas varsla 800 personer om uppsägning, för att ta ett exempel i diskussionen om effektivitet. Denna diskussion kan relateras till Webers<sup>1</sup> beskrivning av den värld som förväntar sig effektivitet, där dessa förväntningar kan vara svåra att uppfylla. Det kan också relateras till kalvinisterna<sup>2</sup>, som ser arbete i samhällets tjänst som ett ’gudomligt uppdrag’, ett kall.

<sup>1</sup> Weber placerade sig i ett ambivalent spänningsfält mellan rationalitetsorienterade och fenomenologiska analyser genom sina begrepp om *förståelse* och *mening*, när han konstruerade handlingssammanhang i ett rationaliserande och idealiserande perspektiv. Han sökte efter orsakerna till västvärldens speciella utveckling från medeltiden och framåt, och varför Europa och USA dominerade områden i den moderna världshistorien. Han kartlade idealtyperna i sociala processer i särskiljandet mellan målrationell och värderationell handling, och mellan legalt, traditionellt och karismatiskt herradöme.

<sup>2</sup> Kalvinisterna är den reformerta kyrkan med Calvin som sin stora ledargestalt. I motsats till Luther som betonade evangeliet, framhävde Calvin lagens betydelse, det vill säga Guds ord i Bibeln. Han utvecklade en extrem predestinationslära (läran om förutbestämmelse). Vissa människor är utvalda och andra är förtappade i en moralisk-dogmatisk grundsyn och endast genom att tjäna Gud kan frälsning uppenbaras för den enskilda människan.

<sup>3</sup> Darwins utvecklingslära innebar att *avvikelse* från normen var en avgörande faktor för artens utveckling. Evolutionen hade gått till genom en kombination av en slumpmässig med nedärvbar variation och ett av livsmiljön styrt naturligt urval. Kampen för tillvaron pågår ständigt.

Omvärlden påverkar också en organisation. Den måste uppfylla omvärldens förväntningar och kan därför inte bete sig hur som helst. Den måste vårda sin legitimitet och får därmed inte ändra sig för snabbt eller för ofta, därav en ”trög” organisation. Organisationen har kanske inte heller möjlighet att använda all information som den faktiskt har i en förändring. För en organisation kan det kännas tryggast att bete sig som man har gjort förut. Detta kan i sin tur relateras till Darwins<sup>3</sup> (se s.6) utvecklingslära, det vill säga, de som är bäst anpassade till förhållandena i omvärlden överlever. Här lyfter Holmblad Brunsson fram organisationsteorier som beskriver att *byråkratier* bli mer effektiva organisationer när de vet vad de vill uppnå. Ser man på organisationen som en *marknad*, så är det ”köpare” och ”säljare” av produkten som är intressant. Om man ser människorna i en organisation som *klanen* via en socialiseringsprocess, belönas man efter anställningstid och andra kriterier. Att beskriva organisationsförändringar kan ha andra syften än ökad effektivitet och större konkurrensförmåga. En organisation kan vilja organisera sig i syfte att *likna andra* organisationer inom samma inriktning. I stora organisationer behövs det en fungerande informell organisation, där personalen har utrymme för egna initiativ. Denna måste dock upprättas av en balans mellan initiativ och disciplin. Den innebär att underordna sig chefer, regler och procedurer. Detta är en balans mellan det rigida och flexibla. Ett sätt är att använda *projekt* som utgångspunkt att organisera sig i verksamheten. Organiseringen kan ske efter sina *flöden* eller *processer*. Det handlar om anpassning i förändringar av produktionen eller ändrade marknadsförutsättningar, et cetera. (a.a.)

I sina studier av nya organisationsformer tar Söderlund och Bredin (2005) upp, att allt fler personer arbetar i olika typer av forsknings-, utvecklings- och förändringsprojekt, vilket visar på att projektverksamheten har blivit allt viktigare. Medarbetarens tid läggs därmed också på olika typer av projekt och allt mindre på traditionell linjeverksamhet. Projektverksamheten har därmed också betydelse för företagets strategier och visioner. (a.a.) Personalarbete utifrån HRM – ideologin (Human Resources Management) belyser Söderström och Lindström (1994), som ser relationen mellan organisation och medarbetare utifrån ett synsätt med fokusering på utvecklingsfrågorna. De lyfter fram att ett ”offensivt” personalarbete (utbildning, kompetensutveckling, karriärplanering, belöningsfrågor, flexibla arbetsformer m.m.) är *hur man påverkar det gemensamma resultatet* bland annat genom ett konstruktivt ledarskap och en stödjande arbetsmiljö. Ledarskap, organisations- och verksamhetsutformning samt personalarbete är påverkat av hur man ser på utvecklingsfrågorna. (a.a.)

Utvecklingsprocessen har en historisk förankring. Den svenska hälso- och sjukvårdens organisation var fram till mitten av 1960-talet klart byråkratiskt till sin struktur (Maltén, 2000). 1960-talet blev det stora sjukhusbyggandets tid när samhällsekonomin i Sverige blomstrade. Mot slutet av 1970-talet hade sjukvårdsförvaltningarna växt till en ohanterlig storlek, där politikerna tycktes ha tappat kontrollen. Ekonomiska åtstramningar blev följden av detta, när man i början av 1980-talet började *decentralisera* vårdapparaten i Sverige. Vårdkostnaderna ökade dock fortfarande trots mindre *basenheter* och *kliniker*. Vården var och är personalintensiv och förutsätter en avancerad medicinsk teknologi. Ett sätt att decentralisera var genom ADEL-reformen som genomfördes i början av 1990-talet. Den innebar att vård förflyttades från landsting till kommunerna. Det var äldre kommuninvånare med ökat vårdbehov som blev de ”nya” patientgrupperna inom kommunerna. När man lämnar centraliseringstraditionen bakom sig och genomför en decentraliserad organisation som exempelvis sjukvården, kräver detta (a.a. sidan 137):

- en friare *mål- och resultatstyrning*, något som inkluderar
- ett tålmodigt *målformuleringsarbete* och
- en omfattande *uppföljning och utvärdering* av de ekonomiska och kvalitativa målen.

Ansvar för målformulering, uppföljning och utvärdering, förläggs genom decentraliserad organisation längre ner i organisationen. På detta sätt är sjukvården en mål- och resultatriktad organisation. Detta gör att ledarskapet också förändras från en uppgifts- och ledarinriktning, den administrativa tjänstemannen som styresman, till ett ledarskap som är mer *informellt*. Maltén beskriver vidare här den nya ledaren som en som ska vara mål- och resultatriktad, relationsinriktad (participativt), visionärt, förändringsinriktad, situationsanpassat och konsultativt. För att åstadkomma dessa ledarstilar krävs ett *pedagogiskt ledarskap*, menar han. Därmed beskrivs nya organisationsteoretiska paradigmen växa fram i ett nytt millennium, 2000-talet. Paradigm innebär att man ändrar grundläggande synsätt och på så vis uppstår *doktrinskiften*, det vill säga att man lämnar gamla teorier för nya.

Den administrativa (Fayol, *rationell företagsledning*) och byråkratiska (Weber, *ekonomi*) teorin övergår i en scientific management teori (Taylor, *rationell arbetsledning*), som i nästa steg går in i human relationsteorin (Mayo, *sociala betingelser*). Det innebär att i de tre förstnämnda teorierna ses människan som en kugge i företagsmaskineriet, medan human relationsteorin utgår från ett socialt och humanistiskt perspektiv. Nyare teorier såsom systemteorin, socioteknisk teori, intressentteorin och situationsteorin, skapar en syntes, en sammanfattning till något nytt av motsatserna i de klassiska teorierna (de tre första teorierna). Maltén tar upp hur teorierna kräver förändrad ledarskapssyn. Idag talar man mycket om *situationsanpassat ledarskap*. Det innebär ett *flexibelt ledarskap*, som anpassar sig till den situation ledardimensionen kräver. Den beror i sin tur på *medarbetargruppens mognadsfaser*, var gruppen befinner sig i sin utveckling. Ledarskapets situation kan därmed överlappas från en markant ledar- och uppgiftsorientering, till en individ- och relationsorientering, liksom till att samarbeta och erbjuda medbestämmande och att delegera ansvar till medarbetaren. (a.a.)

Värdet för organisationen, enligt Holmblad Brunsson (a.a.), är att ha ett informationssystem där man presenterar sig för medlemmarna i organisationen och för omvärlden. Informationssystemet ingår i organisationens anatomi och fungerar som ett styrinstrument. Genom detta får det en kontrollfunktion. Information till medlemmarna tillhandahålls här liksom intyg som är kvalitetscertifierade och miljöcertifierade. På detta sätt kan organisationen dela upp det som är offentlig information och vad som endast är till för medlemmarna. Genom denna kontrollfunktion och informationsfunktion *blir* organisationen en organisation med de förväntningar som detta följer samt förtroendeskapande. Genom sin utformning som organisation visar man för omvärlden vilken *sorts* organisation man är. Det kan jämföras med metaforen till en individ som har en speciell frisyrr eller speciella kläder et cetera. (a.a.)

## 2.2. Ledarskap i förändring

Ledarskapet relateras till makt (Svedberg, 2002). Det innebär arbete med övergripande frågor som rör mål, strategier, organisation och utveckling. Ledaren arbetar därmed inte primärt *i* verksamheten utan *för* verksamheten. Denne har lämnat kollektivet för att kunna leda det. Den makt ledaren därmed får kan skapa paradoxer och ambivalens eftersom makt aldrig är neutral. Det handlar om chefernas förmåga att hantera makt i förhållande till kolleger, medarbetare och överordnade. *För att kunna utöva makt krävs reflektion och självinsikt, vilket leder till ett empatiskt förhållningssätt*, menar Svedberg. Ledarskapet relateras till uppgiften och den institutionella kontexten (verksamhet och situation). (a.a.) I litteraturstudier av 'ledarskap inom sjukvården', redovisar Wåglund (1998) i sin rapport att det framkommer behov av att se klinikchefen som utbildare och personalutvecklare. För att denne ska kunna ta ansvar för ekonomin, vilket är en del av ledaruppgifterna, måste



personalbudgeten inom kliniken vara rätt. Kunskap i ekonomi är viktig. Här framkommer också att klinikchefen som också är överläkare, har olika lojalitetsaspekter utifrån dubbellojalitet gentemot Landstinget och dels gentemot Socialstyrelsen. I rapporten framkommer också att den dominerande problematiken kring chefsrollen är föränderlighet i omvärlden, i den egna organisationen och i människan själv, det vill säga chefen som individ. I rapporten tas också upp att chefer på mellannivå (*som i denna studie kan vara första linjens chefer*) måste kunna samarbeta åt alla håll och ta tillvara all den kunskap och styrka som finns hos personalen. Den decentraliserade organisationen ställer särskilda krav på ett enhetligt ledarskapstänkande. Decentralisering innebär också att ständigt ha en dialog om verksamhetens mål, omfattning, ramar och behov. Det innebär för ledaren att kunna göra koppling mellan dåtid – nutid – framtid, och att göra den synlig. Ledaren behöver därmed omge sig med *okonventionella* rådgivare. Vidare framkommer i Wåglunds rapport att cheferna måste använda sig mer av introduktionsarbete, uppföljnings- och utvecklingsamtal. På det sättet kan chefen följa utvecklingen, påverka densamma och anpassa sin ledarfunktion till en reell verklighet. Utvärderingar som mäts och belönas tenderar också att bli styrande på individens beteende. Därför är de system som utformas viktiga för att både rekrytera som behålla motiverade och prestationsinriktade individer i verksamheten. Det leder till en delad förståelse av verksamhetens syfte. När arbetsinnehållet förbättras så kan sjuktal, personalomsättning och arbetsmotivation påverkas gynnsamt. I sammanfattningen av rapporten kommer Wåglund fram till att förvånansvärt lite svensk forskning ägnats åt ledarskapsfrågorna inom hälso- och sjukvården. Det framkommer också att för att utöva ledning krävs i allmänhet 'förtroende från de medicinska professionerna', det vill säga stöd från alla professioner. Hon tar också upp i sin rapport att medicin, patientrelationer, ekonomi, personalfrågor och logistik måste förenas mot ett gemensamt mål. Fortsättningsvis framkommer i rapporten att den eller de som utövar ledning som verksamhetschef eller sjukhuschef, måste *lämna de medicinska frågorna och arbeta med ett helhetsperspektiv* på verksamheten. I Wåglunds litteratur- och forskningsgenomgång görs följande sammanfattning av ledarskapet inom sjukvården (sidan 49-ff):

- Ledare skall leda verksamheten genom medarbetarna, kommunicera och samarbeta.
- Ledare skall föra en dialog om mål, värderingar m.m.
- Ledare skall ha personlig mognad, självinsikt och en ledningsfilosofi.
- Ledare skall ha breda kunskaper, överblick samt engagera sig i planering och utveckling av sjukvården.
- Ledare skall vara förändringsagenter.
- Verksamhetschefer (tidigare klinikchefer) skall ta ekonomiskt ansvar.
- Läkare skall vara ledare, bland annat för att resurserna ska kunna utnyttjas optimalt och en medicinsk sakkunskap finnes (en signal till läkarkåren att på allvar engagera sig i ledningsuppgifterna i sjukvården. Därmed bör läkare rekryteras till exempelvis sjukhus-, sjukvårds- och landstingsdirektör). *Läkare måste ta sitt ledaransvar och bland annat bli mer processorienterade och inte bara se sig som isolerade företrädare för distinkta, markerade medicinska fakta.*
- Delat ledarskap – en fara: Endast en person bör ha ett övergripande ansvar för hur medicinska frågor skall hanteras inom verksamhetsområdet. Inte ha flera överläkare på samma klinik som har samma lagstadgade rätt att utöva medicinsk ledning inom sitt område. Sjuksköterskor och läkare är överens om vikten av det odelade ansvaret här.
- Läkare har makt och skall använda den i ledarskapet. Det förändrar läkarkårens inställning till lednings- och organisationsfrågor. Förvaltningscheferna klagar över de professionella i vården och då särskilt läkarna, som bedöms starkt kostnadsdrivande. Makt är att ha tillgång till resurserna som andra har behov av. *Läkarna har den medicinska makten men behöver också ha ekonomisk, social och politisk makt, för att kunna påverka, utveckla och förändra.*
- Läkare som chefer bör lämna patientarbetet. Precis som det krävs starkt engagemang för framgångsrika läkar- och forskarkarriärer, förutsätter ett lyckat ledar- och chefskap

samma engagemang för den uppgiften. *Istället för ledarskapet för läkaren i relation till patienten blir ledarskapet i relation till personalen.*

I perspektivet av 'att leda ledningsgrupper', lyfter Ernborg (1998) fram i sin rapport bland annat omvandlingen av chefsrollen från chefskap mot ledarskap. Här synliggörs problematiken kring ledningsgrupper och hur de bildas, samt hur de arbetar i praktiken och hur de bör kunna utvecklas. Det har inneburit krävande omställningsprocesser för organisationer när förskjutningen av ansvar från centralisering mot decentralisering inleddes. Organisationskultur och arbetssätt förändras. Förändringen innebar att ompröva och förändra olika ledningsinstrument till att överensstamma med idéerna bakom den nya ledningsfilosofin. Dessa instrument blev bland annat verksamhetsplanering med samtliga i personalen, liksom planeringssamtal och delegering av ansvar och befogenheter inom chefsleden. För de olika ledningsgrupperna gäller att klargöra syftet med gruppen liksom vilka mål och arbetssätt som ska gälla. Ledningsgruppen är en arbetsform som ständigt måste utvecklas. Ernborg tar upp vilka motiv organisationer har för att bilda ledningsgrupper och hur dessa fungerar. Forskning inom detta område är relativt begränsat, enligt hennes bedömning. För att möta osäkerheten i omgivningen som påverkar organisationen, måste ledningsgruppen ha den som högsta prioriterande uppgift för organisationens anpassning. En betydelsefull uppgift blir därmed att föra samman de frågor som *inte* är så osäkra inom organisationen med de osäkra, på ett lämpligt sätt. Här fortsätter hon i sin beskrivning av ledningsgruppen, att dagens komplexa organisationer förutsätter ett delat ledarskap och att mål och strategier är en gemensam angelägenhet. Vidare så legitimeras också beslut i ledningsgruppen formade av expertgrupper som "signifikanta aktörer". Ledarskapet måste i huvudsak förändras bland annat på grund av en ökad komplexitet och dynamik *inom* organisationen samt en mer sammansatt och turbulent situation i *omvärlden*. Förändringarna måste ske på toppnivå till ett delat ansvar. Det är därför som ledningsgrupperna tillkommit. Gruppbildningar förutsätter teamwork och för att dessa ska vara effektiva måste vissa kriterier uppfyllas (sidan 5):

- de måste ha klarhet i vilket mål och vilka uppgifter de har att lösa
- de måste ges möjlighet att bli motiverade – detta sker säkrast genom meningsfulla arbetsuppgifter
- medlemmarna måste kunna fungera som ett team (gruppens interpersonella processer och att gruppen måste bemannas med personer som företräder många olika roller).

De som har den högsta makten i organisationen, den så kallade "kärngruppen", som ibland omnämns som "dominerande koalitioner", existerar som en konsekvens av de förhållanden inom en organisation som skapar osäkerhet. Den är en funktion av andra skeenden i organisationen. Ledningsgruppen påverkar också *aktivt* organisationens inriktning och existerar på olika nivåer i organisationen. Även om innehållet i frågorna varierar på de olika nivåerna är *samverkan* det gemensamma här. Det handlar om diskussion, beslutsfattande, policyformulering och implementation, liksom miljöns påverkan på resultaten här. Arbetet i ledningsgruppen utgår från följande punkter för att kunna hantera komplexitet och turbulens (sidan 8-9):

- operativa ärenden till generella ledningsärenden
- utvecklad form för samverkan till högt utvecklad form för samverkan
- olika synsätt på ledarskap till gemensamt synsätt på ledarskap
- bollplanksgrupp för chefer
- beslutsgrupp för chefer
- helhetsskapande grupp för chefer/ledare – att alla ska utvecklas i sina roller

Det behövs strategier för att möta de snabba omvärldsförändringarna och det är ett antagande till varför ledningsgruppen har en så central betydelse i organisationen. Begreppet

strategi är i dag i första hand *strategiskt tänkande och strategisk förändring*, mot för tidigare långsiktig planering. Försämrad ekonomi är en orsak till detta, liksom internationalisering, ökad konkurrens, teknologiska förändringar och snabba reaktionstider. Detta kan sammanfattas i fyra kompletterande definitioner på strategibegreppet: *plan, mönster, position* och *perspektiv*. Vid interna förhållanden kan företagskulturen vara en ledningsstrategi. Realiserandet av en strategi handlar om vad människor har för gemensamma föreställningar, värderingar och antaganden, och hur sociala processer ger upphov till lokalt förankrade tolknings- och förståelsemönster. Framtidens strategier kräver centrala egenskaper av bland annat kreativitet, fantasi, intuition och förmåga att tolka symboler. Strategen måste fokusera på *underliggande föreställningar och samband*, istället för att utgå från analyser och planer. En intressant fråga är därmed hur strategibegreppet definieras i de olika ledningsgrupperna, när chefer ägnar större delen av tiden till operativt arbete och endast en mindre del av tiden till visionärt och strategiskt ledarskap (enligt forskningen). Ernborg ställer sig då frågan (sidan 19): *Bli det då inte både ointressant och svårt att planera strategiskt?* Detta i och med att organisationer i allmänhet *inte* förnyat synsättet på styrning, strategi och ledarskap i enlighet med de krav som den turbulenta och komplexa omvärlden ställer.

Ledningsgruppen är en beslutsgrupp för chefer. De olika enheterna som cheferna finns inom består av varierande typer av verksamheter som är beroende av varandra och därför kräver samverkan för att uppnå effektivitet. I Ernborgs rapport framkommer också att förnyelse av organisationer omöjligt kan genomföras av endast den högste ledaren. Detta förutsätter en grupp av ledare med bred kompetens och med en gemensam grundsyn på vision och strategier, för att det ska leda till ett framgångsrikt förändrings- och utvecklingsarbete. Detta är en strävan efter att hitta modeller för förändrings- och utvecklingsarbete liksom metoder för implementering och delaktighet. Delegering innebär att besluten fördelas ut i organisationen på långt fler händer än tidigare. Ernborg beskriver det enligt följande (sidan 22): *”Ju mer autonomi som finns i periferin i förhållande till centrum, desto längre är avståndet mellan centrum och periferi och därmed föreligger en hög decentraliseringsgrad”*. Ledningsgruppen är därmed ett lämpligt forum för att regelbundet kunna ta del av och lämna information till organisationen, liksom föra diskussioner beträffande de delegerade ansvarsområdena. *Enheterna i organisationerna måste ställas till ansvar för sina resultat. Därför har ledningsgruppen program och policy för att förutse problem och konsekvenser av detta*, skriver hon vidare. En decentralisering genom att fler individer delar på ansvaret och ofta på flera nivåer är en stegvis maktfördelning *men* under stark kontroll. Det är här en del chefer som anser att denna arbetsform inte är tillräckligt effektiv utan snarare ett spel för gallerierna, fortsätter Ernborg i sin beskrivning. *Ledningsgruppen är ett informationsforum där kontroll av vad som försiggår utgör det främsta syftet*, är en av slutsatserna hon gör. Två viktiga frågor att ta med sig i processarbetet är (sidan 40-41):

- Hur skapas beslutsunderlagen och hur implementeras besluten i organisationen?
- Hur utvecklas ledningsgruppen?

Förändringar kan komma för chefen och ledaren med allt från nedskärningar och avveckling till förnyelse och nya verksamhetsformer, vilket Lind Nilsson och Lundblad (1995) beskriver. De tar upp att ledarens beteende i en omställning är särskilt viktig eftersom den får konsekvenser för hela organisationen. Ledaren tror sig oftast ha en hyfsad handlingsberedskap för förändringar, men saknar ändå en manual för sitt agerande. Handlingsberedskapen fordrar flexibilitet och vilja till förändring hos chefen och ledaren. Den förutsägbara omgivningen finns inte längre i ledarskapet. Det handlar om att ha analyserat

alla tänkbara eventualiteter i förväg för att kunna agera rationellt och tillföra sig och sin omgivning kontinuerlig information, för att undvika stress som en följdreaktion på en oförutsedd förändring. God empatisk och kommunikativ förmåga krävs i chef- och ledarskapet för att kunna lyssna, förstå och tyda människors reaktioner vid omställning. Här tas upp nyckelord som samspel och integration, men också arbetskultur, nätverk, teamarbete och koalitioner. Chefskapets utveckling sker utifrån *synen på personalen*, från en kollektivism till individualism, där *den enskildes värdering värdesätts* på ett annat sätt än tidigare. Detta synsätt ska bidra till det nytänkande och innovation som krävs för att kunna bryta nya vägar i sjukvården. Paradoxen i rapporten blir därmed att individen blir allt mer överflödig samtidigt som hon blir allt mer nödvändig. Individen ska bruka informations-samhällets verktyg och hantera olika många arbetsuppgifter. På detta sätt blir kunskap och lärande skelettet i den kropp som en gång skall växa upp och kallas framtid, skriver författarna. Kontinuerlig kompetensutveckling och fortbildning är en förutsättning idag där nedskärningar och omstruktureringar i den offentliga sektorn leder till en förändrad och minskad offentlig sektor, menar författarna. Samtidigt går vi mot ett ökat medinflytande och en minskad kontroll där de traditionella regelstyrda hierarkierna rivs. Det blir en svår omställning som ställer nya krav på såväl ledare som personal ute i verksamheterna. Därför är det ledarens uppgift att värna om de anställdas kunskap och utveckling samt att göra den produktiv, i en organisation där den anställdes resurser blir allt viktigare. Detta ledarskap kan innebära att tvingas uppträda tvärtemot hur man känner sig inombords vid en oförutsedd förändring, exempelvis en avdelning som ska läggas ner.

Det är viktigt här att inte avslöja vad man som chef och ledare känner för förändringen om den är beordrad och opåverkbar för chefens del (likt ett parti poker utan att avslöja korten på sin hand). Med denna beskrivning innebär det dock inte att man ska ”lura sina medarbetare” utan att hålla sina egna känslor i schack och uppträda på ett sätt som är bäst för hela organisationen. Detta är speciellt viktigt i omställningar och utvecklingsprocesser. Det kräver dock att ledaren har någorlunda god kännedom om sig själv och om sina egna reaktioner för att kunna hantera dem båda hos sig själv och andra vid oväntade händelser. En förändring kan vara av total överraskning även för chefen och därmed skapa oordning hos denne också. (a.a.) Med tanke på att linjecheferna idag får mer och mer personalansvar är studien av Cranfieldundersökningen (Lindeberg och Månson, 2000) intressant. Rapporten belyser den största europeiska undersökningen om personalarbete under perioden 1999 – 2000 och som genomförts fem gången regelbundet under 1990-talet. På detta sätt fokuseras utvecklingen av svenskt personalarbete över tid. Lindberg och Månson tar upp att bland annat andelen personalchefer (här framkommer också att dessa har beteen-devetenskaplig utbildningsbakgrund i dag och ekonomisk utbildning) som sitter i ledningsgruppen har ökat, och att personalavdelningarnas storlek har minskat. En allt högre grad av HR<sup>1</sup> – policies fastställs i dag på central nivå vilket är en tendens av HR – centralisering. Generationsväxlingen och kompetensutvecklingsfrågorna är de stora utmaningarna för personalfunktionen idag. Den största utmaningen är dock *att rekrytera och behålla personal*. Ett ökat inflytande för personalfunktionen liksom att antalet anställda minskar inom organisationer, samt ökning av *flexibla arbetsmönster*, är ytterligare förändringar som uppmärksammas idag. Utvecklingen har lett till att *informationen till de anställda* ökar, men inte som tidigare via fackliga representanter utan från *chefskapet*.

---

<sup>1</sup> HR, står för beteckningen Human Resource och avser ett synsätt där varje anställd i första hand värderas efter ekonomiskt bidragsförmåga snarare än tjänstetid och liknande kriterier. Därför är kompetensutveckling viktigt för HR – synsättet. HR – specialist brukar i vardagstal likställas med Personalspecialist.

Förändringen har också lett till att *beslut om olika gruppers lön* fattas i allt större utsträckning på individuell nivå med chefen, ofta i kombination med centrala avtal eller avtal på verksamhetsnivå. Personalekonomin ingår som balanserande styrning av personalarbetet via linjechefsansvarets integrering av personalarbetet. Hur arbetslivet organiseras beror på vilket land som avses och hur beståndsdelarna kombineras och tillsammans bildar mönster för system. Dessa system går under benämningen ”Industrial Relations” (IR) bland arbetslivsforskarna. Det gemensamma är att det är tre aktörer som gemensamt står modell: *Staten, arbetsgivarna och arbetstagarna*. Personalarbetets uppgift har traditionellt varit att omsätta de centrala överenskommelserna och lagstiftningen till den egna organisationens förhållanden. Det är Staten som tillåter arbetsmarknaden regleras via kollektivavtal och på så vis skapat förutsättningar för personalarbetets maktbalans. Fackets inflytande i de svenska organisationerna fortsätter dock att minska. Information via chefen på personalmöten har i stället ökat inom den offentliga sektorn. (a.a.)

Förändringsprocesser inom sjukvården i Sverige tas upp i Olssons (2005) avhandling, där han drar slutsatsen att det inte går att se tydliga resultat mellan förbättringsarbete och resultat. Det är för mycket personalfokus i arbetena och för lite patientfokus. Anpassningsförmågan till verksamheten blir därmed en paradox. Detta vill säga, att föra in det man kommit fram till i förbättringsarbetena som då dessutom är inriktade på personalens behov, ut i det vardagliga kliniska arbetet *med patientens behov i fokus*. Paradoxen blir därmed tydlig av var fokus har varit i förändringstänkandet. Ledarskapets betydelse här i detta arbete, är därför viktigt för att finna konsensus. Det finns heller inget process-tänkande i förändringsarbetena med tillhörande uppföljningssystem. Effekterna och resultaten synliggörs därmed inte. Förändringsarbetena utgår heller inte från ekonomi, trots att sjukvårdens kostnader till 20-30 % orsakas av sjukvården självt, dess struktur och systemhantering. Empirireultatet skapar intressanta reflektioner om förändringsarbete. Summeringen blir därmed att de områden man arbetar med är framförallt av administrativ karaktär, det vill säga ”skriva papper och tala med varandra”. Intressant resultat är också att chefer tycker att dessa utvecklingsarbeten fyller ett organisatoriskt behov *utan* att skapa konflikter i verksamheten. Förbättringsarbetena är därmed, enligt cheferna, positiva. En paradox blir att om personalbehoven är i fokus och om utfallen blir administrativa, så hamnar resultaten i en pärm och därmed skapas heller inga konflikter då ingen förändring sker operativt, i det vardagliga arbetet. Paradoxerna är tydliga och måste synliggöras, menar Olsson. Det positiva är att olika utvecklingsprocesser aktiverar personal i olika konstellationer men processerna måste ändra karaktär och fokuseras på patienternas behov, skriver Olsson vidare. (a.a.)

I en annan avhandling av Hertting (2003), är siktet inställt på personalen och relationen till omställningsprocesser. Hennes forskning visar på effekterna av de stora nedskärningarna på sjukhuset i Örebro i mitten av 90-talet. Hon analyserar stress och ohälsa hos personalen i samband med förändringsprocesserna här. Hon menar att chefer på olika nivåer saknar kunskap om hur man hanterar människor som hamnar i kris i en arbetsorganisation. Personal upplever sig som en marionett som flyttas runt i organisationen. Det finns en okunskap och en omedvetenhet hos chefer och ansvarig ledning hur man hanterar förändringsprocesser och människorna i den. Studiens empirireultat visar tydliga och allvarliga tecken på detta. (a.a.) Inom studier hos hälsovetenskaper har Nilsson (2005) i sin magisteruppsats (Högskolan Kristianstad) utifrån en enkätstudie bland chefer på sjukhus, tagit upp vilka chefsegenskaper som kan relateras till hälsofrämjande ledarskap. Hennes studie tar upp att det är viktigt att organisationer undersöker på vilket sätt deras chefer är medvetna om sitt agerande som en hälsofrämjande påverkan i ledarskapet. En ledarstil

benämnd som 'motivator' utgjorde hälften av respondenterna (N=102) och visade att cheferna hade högre känsla av sammanhang, delegerade oftare arbete till sina medarbetare, hade högre utvecklingsbenägenhet och var mer förändringspositiva än de övriga ledarstilarna. Dessa chefer var yngre och hade kortare chefsanställning. *Individen tillbringar större delen av sitt vuxna liv på sin arbetsplats. Därför är det viktigt att synliggöra ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa och arbetsprestation*, är en slutsats hon gör. Hälsan påverkar därmed folkhälsan i stort, varför utformningen av en hälsofrämjande organisation är viktig, uttrycker Nilsson vidare. Ledarskapet kan därmed verka i hälsofrämjande riktning och påverka sina medarbetare positivt. Cheferna i organisationerna måste vara medvetna om sitt agerande och vilken påverkan detta har på medarbetarna. (a.a.) I en annan uppsats inom ämnet psykologi, tar Rydström (2005) upp arbetstillfredsställelse och personlighet (C uppsats Högskolan Kristianstad), om människors personlighet har någon betydelse för vad som får dem att trivas på arbetet. Hennes resultat visar att en hög närvaro av motivationsfaktorer ger hög arbetstillfredsställelse. Personligheterna introverta och extroverta visade en stark korrelation mellan motivationsfaktorer och arbetstillfredsställelse för speciellt extroverta. Respondenterna utgjordes av kollektivanställda och deras arbetsledare (N=48). Det som i studien gav hög arbetstillfredsställelse var faktorer som arbetsmiljön, arbetsledning, arbetskamrater och lön. Viktiga faktorer var arbetet i sig, ansvar, prestation, erkännande och personlighetsutveckling. (a.a.)

### **2.3. Ledarskap inom offentlig sektor**

Att leda idag handlar om att skapa sådana arbetsförhållanden att medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet blir maximal (Svenska Kommunförbundet, 2000). Ledaren har därmed en roll av utvecklare med uppgift att skapa förutsättningar och gemensamma värderingar, ansvar och engagemang i organisationen. Det innebär att vara tydlig med mål och vision för verksamheten. Ledaren i den politiskt styrda organisationen arbetar "sida vid sida" med den politiska ledningen i ett gemensamt tudelat chefskap. Detta ställer särskilda och annorlunda krav jämfört med att vara ledare inom till exempel näringslivet. Ledarskapet i en politisk organisation innebär att verksamheten/produktionen i varje ögonblick måste kunna förklaras inför allmänheten. Offentlighetsprincipen innebär att tillfredsställa behoven hos medborgaren. Detta kan vara problematiskt för ledaren som kan uppfatta målen som otydliga. Det kräver av ledarskapet ett helhetsseende, lyhördhet, analysförmåga och strategiskt tänkande. Arbetsgivarrollen måste därför vara aktiv och tydlig. Att vara ledare i framtiden kan vara en profession i sig. Det innebär att *yrkeskunskapen inte blir lika nödvändig som tidigare*. Både ledarskapet och medarbetarskapet förändras inom organisationen. Detta ställer större krav på delaktighet och ansvarstagande. Det ingår i en ledares utveckling att vara i rörelse och inte fastna i givna strukturer. Samtidigt är det viktigt att ledarens kompetens och erfarenhet används på ett sätt som är bra för både verksamhet och individ när chefsuppdraget upphör. Vid växling av ledaruppgifter mot andra uppgifter kan alternativen vara kvalificerade utredningsuppdrag, projektledaruppgifter, mentorsuppgifter eller andra uppgifter utifrån ledarens specifika kompetens och erfarenhet, exempelvis utveckla den tidigare yrkesrollen före chefsuppdraget. Det är viktigt att skapa en kultur och ett förhållningssätt som gör det tillåtet att lämna en ledande befattning. Det måste avdramatiseras och bli en naturlig del i personalplaneringen. (a.a.)

Ledarskapet i kommunen kan föras över till ledarskapet i landstinget. I Ale kommun inledde man ledarskapsutveckling genom att satsa på aspirantutbildning, där man identifierade ledarämnen i personalen samtidigt som forskare inbjöds till seminarier där ungas värderingar diskuterades (Svenska Kommunförbundet, Personal rekrytering & kompetens i kommunerna, nr 1, 2001). Det är en process som ska försöka få en bild av hur en attraktiv

arbetsplats och en attraktiv arbetsgivare ska se ut i framtiden. De ansvariga inom kommunen insåg här att problemet med ledarskapet i kommunen intimt hängde samman med den allt mer påträngande frågeställningen om hur kommunen skulle klara av det framtida rekryteringsbehovet. Värderingsfrågorna var viktiga. Cheferna stod med basen i en annorlunda verklighet än den som framkom i processen av framtidens chefer och arbetsplatser. Nyckelorden för en ny ledarprofil som ska omfatta alla befintliga chefer och framtida ledare är handlingskraft, kreativ, resultatnriktad, stolt, modig samt social kompetens. Oavsett vilken kategori av chef man är, framkom att den nya chefen ska ägna mindre tid åt administration och mer syssla med coaching och tydligt visa både vägen och vad man tycker om medarbetarnas insatser och möjligheter. Ledarskapet ska vara tydligt och synbart, framkom också i diskussionerna. Därför, framkommer det här, är det en viktig fråga att ställa sig som chef; *vilka värderingar genomsyrar ledarskapet?* Många av dem som sitter i ledningsgruppen och som har jobbat fram ramarna för det nya ledarskapet, har själva suttit länge med rötter i det gamla värderingssystemet. Det har inneburit en smärtsam process, eftersom man tvingats titta på sig själv som ledare i mötet med den nya ledarprofilen. Den person som har det strategiska ledarskapet ska ha flera eller alla av de egenskaper som kommit fram i profilen, men också ha branschkunskap. Med detta avses god kunskap om den kommunala funktionen (eller landstings funktionen, eller både och, nu när parterna ska samarbeta mer) i samhället och den politiska beslutsprocessen. Som tjänsteman måste man inse att ”man kan gå fel” i en politiskt styrd organisation. Det är politikerna som till syvende och sist beslutar.

Att *utveckla ledarskapet och medarbetarskapet* är en fråga om att *förändra attityder* och det svåra med det är att dessa förändringar inte går att mäta utan kan bara *kännas* i organisationen, framkom också i processarbetet (sidan 80-81). Många ledare vill gå vidare på det personliga planet och att de efterfrågar personlig spegling av sitt ledarskap och sig själva som ledare. *Det operativa ledarskapet behöver inte veta mest och bäst om verksamheten*, som tidigare oftast var fallet, men ska ha branschkunskap, framkom också i processarbetet. Politikerna behöver utbildas för att bli mer medvetna om ledarskapets betydelse (sidan 50). Många politiker i ansvarig ställning i svenska kommuner är 40-talister och fostrade i den industriella kulturen med bland annat synen på ledarskapet eller chefskapet. Det är svårt att ta sig ur själv, och politikerna måste vara medvetna om var de själva står och hur kraven på modernt ledarskap ser ut. Politikerna ska vara bärare av visioner och strategier och överlåta utförandet till de professionella. Politikerna talar för lite om detta. Många politiker värderar den professionella kunskapen högre än andra egenskaper. Det måste finnas en rågång mellan politiken och den professionella organisationen, verksamhetsledarna måste också få utrymme för sina visioner och strategier. Den offentliga sektorn står inför stora omvärldsförändringar och *framtiden* kommer därmed att *handla mycket om att utveckla kommuner, stat och landsting*. Pensionsavgångar inom offentliga sektorn beräknas bli drygt 600 000 personer de närmaste 10 åren. Den största skillnaden framöver kommer att bli *sättet på hur man ser på sin arbetskraft inom den offentliga sektorn*. Den innebär att gå från ett ”kollektivistiskt” synsätt mot ett betydligt mer individualistiskt, där arbetsgivarens möjligheter att tillgodose individuella behov blir ett viktigt konkurrensmedel. Det innebär också att skapa ett synsätt med behov av mångfald. Mångfalden gäller då olika åldrar, bakgrund, förutsättningar och krav, och därmed för individuella arbetssätt, arbetstider, utvecklingsmöjligheter, med mera.

Detta synsätt kräver lösningar som hela tiden backar upp den enskilde individen och där *delaktighet är ett nyckelord* (sidan 20-21). Med hjälp av självservice ska man själv kunna rapportera, ta del av information, *utveckla och förändra* uppgifter om sig själv som



exempelvis *sin kompetensprofil i organisationen*. Det innebär att alltid kunna vara aktiv och involverad i sin egen situation. Denna utveckling innebär också att *hela tiden förändra och bygga olika system*, exempelvis lönesystem, ekonomisystem och andra verksamhetssystem i organisationen. Här redovisas viktiga frågor att ställa sig i förändringsprocessen: Hur jobbar vi idag? Hur vill vi jobba i morgon? Vad är mest akut att förändra? Delaktighet och som anställd kunna ta del av den information som jag behöver för att jag ska kunna göra ett bra jobb, ska vara så enkelt och så smidigt som möjligt. Begreppet mentor lyfts fram allt mer i ledarskapet och finns idag inom utbildningar med trainee-program (sidan 17). Mentorskapet ska ses som ett professionellt uppdrag med inslag av hedersuppdrag, framkommer i artikeln. Det innebär att erbjuda adepten (den nye chefen) hjälp till självhjälp och att man förmedlar förtroenhetskunskap (tyst kunskap) om den miljö adepten ska verka inom. Som ledare ska man inte bara ha ledaregenskaper utan också *kultur- och subkulturkunskap* om verksamheten och organisationen. Självklart ska man etablera förtroendefylld relation, men mötena ska inte användas till att prata skit eller skvallra, eller att vara besserwisser, lyfts fram i artikeln. Den blivande ledaren måste kunna hantera eventuella konflikter själv eller vända sig till sin närmaste chef. Mentorskapet måste vara tydligt för omgivningen också, och att det utvärderas tillsammans med adeptens närmaste chef. Avslutningsvis tas upp att först när man är på förvaltningsnivå som chef, kan det vara nödvändigt med en mentor *utanför den egna kulturen*, till exempel från den privata sektorn. (a.a.)

#### 2.4. Dialogen som förändringsverktyg

Konsten att samtala utgår från Antonovsky's (1991) kommunikationsmodell KASAM, som innebär samtal som innehåller: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. I konsten att samtala på bästa sätt, enligt Engquist (1996), innebär det för samtalsledarens personlighet både känsla och kunskap i samtalet. *Samtalet skall bli en utvecklande dialog*, menar han. Lösningarna skall komma ur själva samtalet. Det skall inte prackas på lösningar till människor. Engquist har utvecklat synteser av att se i vilka mönster människor samtalar. Målsättningen är en aktiv dialog med människor. Det handlar om att "locka fram" berättelsen från människor, inte att "trycka till" dem takten. Det optimala är när ett resultat utkristalliserar sig under samtalets gång, beroende på gemensamma ansträngningar av "sändare och mottagare". Samtalsledaren måste i sitt synsätt vara prestigelös i samtalet och tänka i termer av *olika* i stället för *rätt* eller *fel*. Det finns teorier som hänvisar till *ålder* i förmågan att kunna vara prestigelös i samtalet. Det optimala är när man lyckas integrera sina tidigare erfarenheter och kunskaper i en kombination i samtalet, vilket leder till förmågan att vara *inspiratör* och *mentor* åt andra. Engquist delar upp åldrarna i:

◇ 18 år	→	"Kan inget"; -
◇ 22 år	→	"Kan allt";
◇ 25 - (35) 40 år	→	"Gräshoppssperioden"
(hoppar från tuva till tuva i sin strävan efter rätta synsättet), och		
◇ 40 - 50 år och äldre	→	"Den nya enkelheten".
I den sista fasen här, införlivas ett nytt sätt att arbeta naturligt.		

Hur man blir en bra samtalsledare har med människors *egna inre föreställningar* att göra, exempelvis normer för vad som är bra och så vidare. Engquist kommer här då in på *personligheten*. Vi refererar till olika representationssystem i hur vi uttrycker oss och handlar. Genom att föra samtalet i olika abstraktionsnivåer kan man skapa "ordning i röran" och på så vis utforma hypoteser för olika lösningar, och därmed fokusera sig på *olika* och inte på "rätt" och "fel". På detta sätt uppfattar man omvärlden på ett kvalitativt annorlunda sätt än tidigare. Utfallet här blir att personens kognitiva och känslomässiga repertoar eller karta utökas och ger därmed ett rikare liv och större möjlighet att utföra ett bra arbete. Här har



nu en dialog och samtal förts från *elementnivå* (det konkreta) till en *metanivå* (synsättet et cetera) och vidare till en *meta-metanivå* (exempelvis forskningen). *Den som hjälper andra människor att på olika abstraktionsnivåer se det de förut inte såg bidrar till att öka de senares möjligheter att påverka och se mening med sina liv (sidan 54)*. Antonovskys kommunikationsteori och KASAM begrepp: *begriplighet*; *hanterbarhet* och *mening*, handlar om ”*Känsla av sammanhang*”. Engquist beskriver det som tre delkomponenter hos en person som vardera värderas i höga (+) respektive låga (-) värden.

- *Begripligheten* hos en människa innebär att förstå orsak och verkan, att kunna se samband och därmed ha kunskaper om sig själv och tillvaron i stort.
- *Hanterbarheten* hos en individ handlar om hur man förfogar över de verktyg med vars hjälp man kan förändra sin tillvaro.
- *Mening* är den viktigaste delen i KASAM-begreppen. En livsåskådning gör tillvaron begriplig och gör att man ser den så kallade verkligheten som en helhet. I den finns mönster som ger struktur och ordning som själen behöver.

Engquist försöker i sin bok utifrån ett strukturerat och pedagogiskt sätt på olika nivåer, införliva läsaren egen kompetensutveckling genom att lyfta processen till en *metanivå* och *meta-kommunikation*. Begriplighet, hanterbarhet och mening ingår som delar i processen. Boken kan ses som en ”handbok” i metakommunikation. I dialogen av ett utvecklingsarbete är det därför viktigt att *definiera problemet*; *vilka lösningar har du redan provat*; *beskriv målet* och *gör upp en plan*. På detta sätt kan *attityder* påverkas och teorier användas i praktiken. *Arbets sättet* utgör processen i en metodisk utveckling framåt. Hur ett samtal utvecklas beror på en mängd olika faktorer, vilket Engquist belyser i boken. Detta skapar förutsättningar för KASAM. (a.a.) I ett ledarskap krävs förmåga till det *aktiva lyssnandet*, vilket Lindh och Lisper (1990) beskriver som lyssnarens reaktioner till den som berättar. Kroppsspråket är en sådan reaktion. Det innebär att använda *kroppsspråket* för att visa för den andre att man är med i samtalet. Ett sätt är att ”spegla” den andres kroppsspråk. Talar den andre med låg röst så ”speglar” man genom att svara med samma styrka, men det är inte lika befogat att skrika om den andre skriker. Kroppen avslöjar mer än ansiktet. Vi kan le utan att vara glada, men det är det *totala budskapet* (helheten) som påverkar människor i ett samtal. Icke-verbala uttryck kombineras ofta med ”Mmm”, ”aha”, et cetera, instämmande uttryck som visar att vi är uppmärksam i samtalet. Det kallas för enkel uppmuntran i samtalet. Direkt uppmuntran under samtalet kan vara ”berätta mer..”, et cetera. Det är en inbjudan till den andre att stanna kvar i sitt berättande.

Här fortsätter Lindh och Lisper i sin beskrivning av aktivt samtal, att ett samtal måste få bestå av pauser och tystnad, vilket kan ge den andre tid att fundera över vad som sagts, genom att bara icke-verbalt visa uppmärksamhet för denne. Spegling innebär att lyssnaren formulerar *med egna ord* och visar med hela sitt kroppsspråk, att man uppfattat vad den andre har sagt, ingenting mer och ingenting mindre. Den andre får tillbaka bekräfta om lyssnarens spegling är rätt, och på så vis känna sig förstådd. När vi speglar får vi *inte* ta över samtalet och berätta om egna erfarenheter av samma problematik. Spegling är att *återge med egna ord både budskapets innehåll och känslor*, inte upprepa som en papegoja. Ibland måste emellertid lyssnandet kombineras med bland annat frågor. För att ställa ”bra frågor” krävs att man lyssnar aktivt och medvetenhet i *hur* man ställer och *följer upp* frågan. Effekterna av orden, lyfter Lindh och Lisper fram, är utifrån *hur* vi använder orden, vilket kan försätta människor i försvarsposition, som exempelvis orden ”varför” och ”hur”. Lyssnandet i samtalet avslutas med en sammanfattning. Det aktiva lyssnandet innefattar därmed tystnad, uppmuntran, spegling och frågor. (a.a.) Det karaktäristiska för samtalet är förmågan att både ge och ta och att delta på lika villkor (Ronthy-Östberg och Rosendahl, 1999). Varje människa vill bli förstådd, accepterad och bekräftad. Det är också

genom andra som vi lär känna oss själva, vilket innebär att vi kan förstå andra. (a.a.) Ett utvecklingssamtal riktar sig till samtliga anställda och är en ekonomisk nödvändighet och just därför ett ledningsinstrument som bör ingå som ett självklart inslag i verksamheten (Jönsson, 1995). Utdrag från Hilmarsson (1999, sidan 178):

Vid ett tillfälle föreläste jag, om ledarskap i en stor sal. Det var långt mellan mig och dem som satt längst bak. Ljuset i lokalen var dessutom bländande, så jag hade svårt att få ögonkontakt med alla. Jag stannade därför upp en stund i mitt berättande och ställde en fråga till publiken för att få kontakt med dem. Den löd så här: ”Finns det något som sker i er organisation som har en symbolisk innebörd? Diskutera med dem som sitter bredvid er och ge mig ett exempel från verkligheten!” En av deltagarna viftade efter några minuter med handen och sa så här: ”Vi i vår grupp tänkte på att utvecklingssamtalet kanske har en symbolisk innebörd med en möjlighet för organisationen att tala till människor och säga: Ni är vuxna. Ni får tala om vad ni vill. Ni får tala om det som är dåligt och det som är bra. Ni får säga er mening och ni får bidra med era åsikter och vi tror att vi kan skapa utveckling tillsammans.” Därmed finns det en symbolisk innebörd av utvecklingssamtalet som ett sätt att bemyndiga människor och säga till dem att deras åsikt räknas. När jag hörde hans exempel blev jag oerhört glad för det stämde med mitt budskap. Visst finns det en symbolisk innebörd av utvecklingssamtal; det är den mogna organisationens sätt att tillåta en *utvecklande* (min kursivering) dialog. (a.a.)

Syftet med ett utvecklingssamtal enligt Engquist (1990) är att följa upp och stämna av arbetsuppgifter och resultat, att se framåt avseende arbetsuppgifter och resultat, att ge en möjlighet till verksamhetsplanering och individuell planering, att formulera mål, att belysa individens roll kontra helheten, att tillgodose individens vidareutveckling och åtgärder för denna till exempel vidareutbildning, att ge och ta emot beröm och kritik, att lära känna varandra och *lära av varandra*, att förbättra relationen och kommunikationen mellan chef och medarbetare och att utgöra ett styrmedel för den löpande verksamheten. Mål och medel genom att implicit inbegripa utvecklingssamtal, utveckling av individ och organisation. Utvecklingssamtal finns både mellan verksamhetschefen och enhetschefen som enhetschefen och medarbetaren. (a.a.) Genom att utveckla dialogen som ett sätt att skapa förståelse, delaktighet och engagemang kan man genomföra stora förändringar (Svenska Kommunförbundet, 2003). Förändring måste bygga på verkliga möten mellan människor, där man blir respekterade och lyssnade på. Det är först i det konstruktiva samtalet, när alla kan komma till tals, som de nya visionerna kan landa. *Då kan man hitta de praktiska vägarna för att genomföra målen.* I artikeln ställs frågan: Hur många vågar använda samtalet och lyssnandet som en självklar del i ledningen av en verksamhet?

Det finns en styrka i det goda samtalet som gör att människor vågar berätta hur de tänker. Därmed blir man mer tydligt engagerad i sitt arbete. Engagemang och ansvar brukar följas åt. Dialog är därför en bra väg för den som vill utveckla sitt ledarskap. Den som lärt sig använda samtalet som metod, får helt nya redskap att styra, men också att låta andra styra. I en dialog är det viktigt att lyssna aktivt och att lyssna färdigt. Alla måste bli lyssnade på. Här finns den goda kraften och vägen till nya förslag och lösningar. Det *är* svårt att få arbetsgruppen att släppa invanda hierarkier och informella regler för vem som ska tala och vilka synpunkter som är värda att lyssna på. *Därför* är det svårt att sätta det aktiva lyssnandet i system. Det handlar om att skapa möteskulturer, där det finns ett intresse att ompröva hur man arbetar i gruppen och vilka beslut som är bra. Det handlar om att hitta nya sätt för människor att bli sedda och lyssnade på, så att de vågar dela med sig av sina tankar. *Dokument inom en organisation som beskriver hur saker och ting ska förändras, förändrar inte människors sätt att arbeta,* lyfts också fram här. *Därför är dialogen intressant som redskap.* Dialogen används som redskap att sätta individuella löner på. På samma sätt är det ett verktyg för förändring. Att arbeta utifrån en vision bygger på ansvar. Med dialogen som verktyg pratar en ledare med sina arbetsgrupper och med enskilda medarbetare. Dialog behöver inte betyda att alla är överens, eller får som de vill. Det är

viktigt att det finns en grundtrygghet i arbetsgruppen, då vågar man vara öppen, närvarande, ärlig och äkta, och på så vis kunna ta till sig vad andra har sagt. Dialog som arbetsmetod innebär att kunna ”coacha” och lotsa grupper in i förändringen. *Det handlar om att lyssna istället för att ladda om med nya argument, att reflektera och försöka förstå, att avvakta och inte dra förhastade slutsatser och att tala oförställt.* På detta sätt skapas en lärande organisation. Strävan i ett dialogiskt arbetssätt är möten som präglas av tänkande, reflektion och medvetna val, inte vem som har rätt och vem som har fel. På så vis blir dialogen en del av ett system som skapar resultat och inte rädsla och resurskrig. Att arbeta på detta sätt kräver inga stora omorganisationer. Det kräver att någon vågar ge plats för dialogen och ge tid för samtalet i gruppen. Dialogen finns i ett sammanhang, i ett system som skapar resultat. Den uppstår inte av en slump utan kräver eftertanke, förberedelse, struktur och principer. Den leder till en spiral av kvalitet på relationer, kvalitet på tänkande, kvalitet på handlande och kvalitet på resultat, cirkulatoriskt. En av dialogens principer är att lyssna utan motstånd och utan att ladda om, vilket är en kraftansträngning för många.

Att respektera att andra uppfattar världen annorlunda, kräver en del av den som ska lyssna. Att våga avvakta med sina egna åsikter kan innebära tystnad. Tystnad ger utrymme för eftertanke. Genom att lyssna på andra skapas underlag att fatta bra beslut. På så vis får man en omvärldsanalys. Ledarskapet ska utveckla en organisation i tuffa tider av neddragningar och besparingar. Hur klarar man sina uppgifter när budgeten krymper? Det gäller att kunna förnya budgetarbetet och använda dialogen i processen. Att samtala och förhandla om pengar och verksamhetens innehåll, ställer stora krav på hur samtalet sker. *Därför är dialogen ett ganska kraftfullt instrument för en ledare.* Det gör att arbetsformerna kan utvecklas. Det är politikerna som sätter spelreglerna och då vill det till att man går i takt. Att organisera betyder bland annat att ge mening, att ge verktyg för att analysera och dra slutsatser. När man använder orden är de inte neutrala och uppfattas inte lika av alla. På det sättet finns det makt i orden. Med orden tar man samtidigt en stor risk. Att kunna hantera språket och kommunikationen med ord är viktigt. I en kommunikation brukar man tala om en sändare, en mottagare och ett meddelande, budskapet. *Vad händer när den man vill ha en dialog med vägrar?* Om ledaren inte har folket med på vagnen så händer ingenting. Genom att använda sig av en balanserad styrning lägger man fokus på det som är problemet. Det handlar om *ödmjukhet* och att man kan tänka sig att förändra den bild man har från början. Dialogen tillför därmed ledarskapet till en annan dimension. Det lyhörda samtalsklimatet fångar upp bra och allsidiga bakgrunds beskrivningar, gör att man kan komma fram till beslut som alla känner sig delaktiga i och även att hitta bra vägar att genomföra besluten på. (a.a.)

## **2.5. Vad skiljer manligt och kvinnligt samtal? Varför?**

Att beskriva genusperspektivet gör Nilsson (1993) med utgångspunkt från skolstarten i grundskolan. Från skolvärlden generellt ryms förväntningar i elevrollen ”flicka” av anpassning och lugn, det vill säga en stark självkontroll. I elevrollen ”pojke” associeras den med både agerande och utagerande, det vill säga en låg grad av kontroll. Skolan och läraren skapar olika slags klimat i klassen för pojkar respektive flickor. Därmed skapas stereotypa könsrollsuppfattningar. I många avseenden speglar skolan det omkringliggande samhället. Går vi över till det vuxna manliga och kvinnliga språket beträffande kön och samtal, så finns skillnaderna på en sekundär (underordnad) nivå. Genus beskrivs av Nilsson genom att vi föds till ett av två kön, men könstillhörigheten kommer under hela livet att vara en grundläggande del av personligheten. Delvis sammanfaller den med och påverkas av den generella och stereotypa könsrollen. Nilsson menar att de idéer och

normer som man lär in tidigt i livet genom uppfostran och förväntningar samt de sanktioner av olika slag man utsätts för om man inte följer dem, påverkar våra egenskaper och förmågor, attityder och intressen via de sociala roller som kopplas till respektive kön. *De inverkar också på hur man talar och samtalar.* Det karaktäriserar generella förväntningar av en man eller en kvinna i olika sociala situationer. "Jag-uppfattningen" styr samtalsmönster mer än vad könstillhörighet gör, menar Nilsson. Därför är det viktigt att inte se kön som en *orsak* till skillnader mellan män och kvinnor, utan se det som en *ytring* som kan ha andra och flerfaldiga orsaker. Studier visar att det finns skillnader i ordval, grammatik, språkstil, röstläge et cetera, mellan män och kvinnor. Män har ett rationellt, logiskt och faktainriktat språk. Kvinnor har ett mer emotionellt, intuitivt och relationsinriktat språk. När det gäller prestation talar män räknat i tid fyra gånger mer än kvinnor. Kvinnor kommer med mer beröm och positiv återkoppling, där männen kommer oftare med förslag och åsikter. I en diskussion ser män oftare enbart till sakfrågor medan kvinnor behandlar oftare sak- och personfrågor tillsammans. När det gäller att sända och tolka budskap, är kvinnor skickligare på det som har med relationer att göra. Män sänder och tolkar budskap som går ut på att få något utträttat. Kvinnor nickar oftare, ger mer stöd och återkoppling under ett samtal, och de använder också mer riktad ögonkontakt, fortsätter han vidare. Män använder återkoppling mer restriktivt. För dem är återkoppling ett tecken på samtycke. Könnsrollerna förstärks i kommunikationsstilar, där kvinnor går ut på relationer och öppenhet, medan mäns stil är dominans och kontroll. Män bör lära sig av kvinnor och kvinnor bör lära sig av män, för att kommunicera mer effektivt. Språkformerna är komplementära. (a.a.) I en studie av organisation och kön tar Wahl, Holgersson, Höök och Linghang (2001) upp att forskningen om ledarskap och kön kan delas in i tre frågeställningar:

1. Hur är kvinnor som chefer? → Görs då jämförelsen omedvetet på mäns villkor, blir följdfrågan?
2. Varför är kvinnor på chefspositioner så få? → Är det ett uttryck för organisationens könsstruktur?
3. Hur är ledarskapet könsmärkt? → Är det sammankopplat med vissa typiska ledarstilar?

En fråga leder lätt till en annan fråga och visar på den komplexitet genusforskningen har. Wahl, et al ansluter sig till teorin att organisationer är socialt konstruerade. De tittar på *hur* organisationer är uppbyggda, *hur* de leds, *vilka symboliska* betydelser som finns och *hur* de förändras. Nyckelorden blir därmed struktur, ledarskap, symbolism och förändring. (a.a.)

**2.6. Sammanfattande reflektion av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter**  
Intressanta reflektioner utifrån litteraturgenomgången och tidigare forskning är bland annat hur en organisations framtid ser ut. Är det så att likt ett weberianskt byråkratiskt tänkande, behöver chef- och ledarskapet skapa mening och förståelse till ett effektivitetstänkande ute i verksamheten? Innebär detta då också att det förväntas av sjukvårdens chef- och ledarskap att utifrån någon form av "kalvinistiskt kall", kanske ur ett genusperspektiv för yrket, där de flesta är kvinnor, relatera denna effektivitetsförståelse ut till enheten de verkar i? Och är detta förutsättningar för att bäst anpassa sig till förhållanden och krav från omvärlden, likt Darwins synsätt för överlevnad? Wåglund (1998) tar upp i sin studiegenomgång att *ett bristande ledarskap i den svenska sjukvården* får långt svårare följdverkningar än den mer uppmärksammade resursbristen inom sjukvården. Detta menar hon ska relateras till att det också ska "löna sig" att satsa på ledarskap inom sjukvården, både socialt, ekonomiskt, statusmässigt och psykologiskt. Ledningsgruppen som arbetsform får därmed ett intressant fokus i denna debatt. Sjukvården är mål- och resultatnriktad via sin decentraliserade organisation. Här är det av stort värde att ha med sig att en decentraliserad organisation enligt arbetslivsforskningen, kräver ett enhetligt ledarskapstänkande. Chefen har i dag fått ett utökat personalansvar med allt vad detta innebär av bland annat lönesättning och planerad kompetensutveckling, samtidigt som personalenheterna har

minskat i storlek. Detta är en viktig och intressant reflektion och som litteratur och forskning behöver belysa mer, framkommer i både litteratur och forskningen och i de reflektioner som jag gör. Den beskriver dock begreppen chefskap, dialog och förändringsarbete på ett intressant sätt. Detta sammanfattas nedan utifrån de teoretiska utgångspunkterna.

Omvärlden och ekonomin styr förutsättningarna för framtiden. Verksamheten på ett sjukhus kan mätas i *duglighet* (nått målen), i *tillväxt* (ökad produktion) och i *uppskattning*. Dessa mätpunkter avgör *inte* organisationens framtid. *Effektivitet* och *omvärlden* påverkar organisationen. Här framkommer också att byråkratiska organisationer (som sjukvården) blir effektiva när de vet vad de vill uppnå. Ekonomiska åtstramningar och decentraliserad vårdapparat (exempelvis från landsting till kommunen) leder till en mål- och resultat-inriktad sjukvårdsorganisation. Organisationsteoretiska paradigmet kräver förändrad ledarskapssyn, ett *situationsanpassat* ledarskap. Det kräver i sin tur att dialogen används som verktyg i konsten att samtala i chef- och ledarskapet. Samtal förs från *elementnivå* (det konkreta) till en *metanivå* (exempelvis synsätt) och till en meta-metanivå (exempelvis forskningen). Begreppet *KASAM* (*känsla av SAMmanhang*) står för *begriplighet*, *hanterbarhet* och *mening* i vår metakommunikation med varandra (organisation vs personalen). I samtalet innebär förmåga till aktivt lyssnande i form av olika reaktioner till den som berättar. Här finns ett genusperspektiv i form av manligt och kvinnligt sätt att föra samtal. Det handlar om hur man sänder och tolkar budskap. Jag-uppfattningen styr samtalsmönster mer än vad könstillhörighet gör. Utvecklingssamtal är *ett* verktyg i verksamhetsplaneringen. Informationssystem (*'jag gör liknelsen till Region Skånes intranät'*) är organisatoriska *styrinstrument* där organisationen presenterar sig i. Här förs också dialoger med medarbetare och omvärld. Sammantaget bildar detta en 'kontroll' för organisationen av dess verksamheter och medlemmar.

Ledare (i förändring) arbetar inte primärt *i* verksamheten utan *för* verksamheten. Det leder till maktutövande via paradoxer och ambivalens till verksamhet och situation. Chefen har lämnat kollektivet för att *kunna* leda det. Den dominerande problematiken kring chefsrollen är föränderlighet i omvärlden, i den egna organisationen och i människan själv, det vill säga chefen som individ. Den decentraliserade organisationen ställer särskilda krav på ett enhetligt ledarskapstänkande. Kopplingen mellan 'dåtid-nutid-framtid' är viktig. Kunskap i ekonomi är viktig. Introduktionsarbete, uppföljnings- och utvecklingssamtal leder till en delad förståelse för verksamhetens syfte. Verksamhetschefen och sjukhuschefen måste lämna de medicinska frågorna och arbeta med ett helhetsperspektiv på verksamheten. Framtidens strategier kräver centrala egenskaper av bland annat kreativitet, fantasi, intuition och förmåga att tolka symboler. Ledarens beteende i omställningar är särskilt viktigt eftersom den får konsekvenser för hela organisationen. En god handlingsberedskap är viktig. Nedskärningar och omstruktureringar i den offentliga sektorn leder till en förändrad och minskad offentlig sektor, där chefen behöver kunskap inom personalekonomi. Studier inom kommun och landsting visar på att förändringsarbeten är inriktade mot personalbehoven och *inte* patientbehoven. Det finns inga uppföljningssystem och inga mätbara resultat av utvecklingsarbeten och förändring i verksamhetens arbetssätt eller utfall i sjukvården, framkommer också. Forskningen visar att chefer på olika nivåer saknar kunskap om hur man hanterar människorna i arbetsorganisationen vid en omställning. Yngre chefer med kortare chefsanställning har högre utvecklingsbenägenhet och är mer förändringspositiva än sina äldre kolleger. De yngre är också mer 'motivator' för personalen. Många av dem i ledningsgruppen har rötter i det gamla värderingssystemet. Mentorskap är

ett sätt att utveckla ledarskapet. Den offentliga sektorn står inför stora omvärldsförändringar.

Avslutande reflektioner från litteraturgenomgången är, att den främsta uppgiften för ledaren är att ständigt arbeta med målfrågor och avväga olika intressen mot varandra. Det innebär också att ständigt leva med förändringar och anpassningar, och att dessa anpassas till de speciella förutsättningar som råder i varje situation (*situationsanpassat ledarskap*). Ledningsfunktionerna avslutningsvis omfattar tre funktioner: (1) hur resurserna används; (2) hur uppgifterna utförs, och (3) vilken roll ledaren tar. I funktionen av ledningsgrupp är det intressant att fundera *varför* en del ledningsgrupper lyckas bättre än andra. En ledningsgrupp ska skapa ordning i en osäker och turbulent omvärld. Det är huvudskälet till att bilda en ledningsgrupp. Ett effektivt ledningsgruppsarbete förutsätter *samarbete, samsyn och gemensamma beslutsfattande*. Dessa egenskaper kan vara motsägelsefulla i en organisation som har fokus på *maktkamp*. Fokus på uppgiftsorientering, säkerhet och långsiktig planering på ledningsnivå, motiverar *inte* till att utveckla en helhetsskapande ledningsgrupp, enligt gjorda studier inom arbetslivsforskningen. Det är också viktigt att ta till vara den kunskap som finns hos den person som växlar över från chefskap till nya arbetsuppgifter, liksom när en person vill prova på chefskapet. Växlingen när chefen vill 'träda av' ledarskapet måste avdramatiseras. Det måste bli en naturlig del i personalhanteringen att *hantera* den individ som vill pröva på chef- och ledarskapet, liksom för den som vill träda av positionen. Detta är också viktigt att synliggöra i arbetslivsforskningen.

### **3. SYFTE OCH PROBLEMPRECISERING**

#### **3.1. Syftet med studien och problempreciseringen**

Anledningen till att jag valt att göra denna studie inom sjukvårdssektorn är att det ständigt pågår förändringsprocesser inom sjukvården, och att fokus på chef- och ledarskap inom politiskt styrda organisationer därmed blir synlig. Sjukvården är också idag en mål- och resultatnriktad organisation. Resultatet av studien ska därmed utgöra incitament för reflektioner omkring hur ledaren pedagogiskt möter förändringar i sin verksamhet och hur man ser på förändringars möjligheter. Syftet är att via intervjuerna lyfta fram hur cheferna uppfattar chefskap, dialog och förändringsarbeten i sin verksamhet. Missivbrevet utgör studiens problemställning där bland annat dialogens betydelse lyfts fram.

### **4. METOD**

#### **4.1. Beskrivning av urvalet och metodgenomgång**

Studien genomfördes 18 juni till 5 september 2003. Missivbrev (se bilaga 1) och muntlig information har givits inför undersökningen. Respondenterna (cheferna) arbetar (år 2003) som första linjens chefer inom offentlig sektor, Region Skånes sjukvårdsorganisationer (sjukhus). Av sekretesskäl är det inte möjligt att närmare beskriva de organisationer som linjecheferna verkar i. Två av sex intervjuer innehöll negativa erfarenheter i chefskapet. Det innebär att jag fick balansera den information jag erhållit på ett sådant sätt att jag inte skadar varken personer eller verksamheter, ett etiskt och moraliskt ställningstagande. I resultatdelen beskrivs organisation och ansvarsfördelning inom Region Skåne. Studien innehåller sex intervjuer. En manlig och fem kvinnliga chefer deltar. Urvalet är ett bekvämlighetsurval, det vill säga de chefer som fanns tillgängliga och hade ledigt i sin

agenda att kunna delta i studien när den genomfördes. Tolv chefer tillfrågades slumpmässigt och sex kunde delta. Samtliga är sjuksköterskor i sin grundprofession. Åldersstrukturen varierar mellan cirka 35-50 år. Anställningstiden varierar mellan cirka 10-25 år. Chefsförordnandetiden (totalt) varierar mellan cirka 3-16 år. Två kvinnor har nyligen haft ett chefsförordnande men arbetar vid intervjutillfället (2003) som sjuksköterskor i annan verksamhet. En av deltagarna ville läsa transkribering och urval från dennes intervjuberättelse. Detta bland annat på grund utav informationen om att uppsatsen kommer att läggas ut på högskolans hemsida för uppsatser, och behovet av att ha uppfattats 'rättvisande' (*konfidentialitetskravet*), med tanke på att individen lämnat ut sig i samtalet till mig som intervjuare. Inga justeringar behövde göras utifrån detta och inga kompletteringar heller. Samtliga har önskat erhålla ett upptryckt exemplar av den färdigställda uppsatsen. Tre sjukhus inom landstinget Region Skåne ingår i studien. Det finns totalt 10 sjukhus i Skåne.

En berättelse enligt Börjesson (2003), har en kronologi utifrån en tvingande axel när intervjun delas upp i frågor och frågeteman, en form av strukturerad intervju. Berättelsen får en direkt styrning när det som berättas blir representationer (det jag som forskare relaterar berättelsen till som cheferna talar om, min forskarposition) som då ger verkligheten en mening, en innebörd, eftersom man ser företeelser *som* någonting. Denna studie har frågeteman som sin styrning av representationen vilket utgörs av missivbrevets fråga (utskick per 03-05-23): Hur viktig är dialogen? Utifrån Kvale's (1997) beskrivningar av öppna intervjuer har förberedelserna gjorts. Intervjuerna spelades in på band och behandlas konfidentiellt av forskaren. Intervjuerna varierade inspelad tid mellan fyrtio till sextio minuter. I tre av sex intervjuer fortsatte samtalet när bandspelaren var avstängd. Ambitionen är att full anonymitet skall garanteras. Kritik mot detta lyfter Larsson (1994) fram då validiteten kan minska när integritet om informanterna utövas, genom bland annat anonymitet gällande identitet, platser och institutioner. Mitt tankearbete (som är en subjektiv reliabilitet) ska belysa förändringsmöjligheter inom offentlig sektor. Utifrån vetenskapligheten, är det en fråga av en mer etisk karaktär än verifikationsfråga (jag tolkar Patel och Tebelius, 1987).

Min metod är induktiv, det vill säga att jag söker via upptäckandets väg vad som sägs i intervjuerna. Mönstren bildar olika teman. I processarbetet tolkas underliggande mönster. Det är ett identifieringsarbete av mönster som sedan bildar "rubriker" i de olika teman som utkristalliseras sig, genom allas berättelser. Jag har därmed inspirerats av grundad teorins metodologi initialt i mitt empiriska material. Strauss och Corbin (1998) tar upp att inom grundad teori talar man inte om validitet eller reliabilitet, utan om *kredibilitet*. Det handlar i stället om hur adekvat forskningsprocessen och den empiriska grunden är, till utvalda teorier (a.a.) I behandlingen av data lyssnade jag först ett antal gånger på de inspelade intervjuerna. Därefter transkriberade jag dem, det vill säga, skrev ut det talade till skrift. Jag utgick med inspiration från grundad teorin och såg texten förutsättningslöst och sökte ord och sammanhang utifrån vad som jag tolkade att enhetscheferna talade om. Man brukar ha som riktlinje att varje inspelad minut tar 10 till 30 minuter att analysera (Nilsson, 1993). Bedömningen här är att analysen tagit drygt 90 timmar att genomföra. På detta sätt upptäcker man hur rikt talet är på händelser och information. De rubrikval som först utkristalliserade sig var: förändringsarbete, förändring, ekonomi, hierarkin, möteskonstellationer, verksamhetschefen, paradigmskifte, chefsegenskaper, förhandlingsförmåga, beslutsförmåga, samverkan, implementering, kompetensutveckling, att bli chef, när man lämnar chefsuppdraget, kommunicera, samtal och konflikthantering. Dessa arton rubriker dekonstruerades ner till tre övergripande kategorier: *Chefskap*, *dialog* och *föränd-*



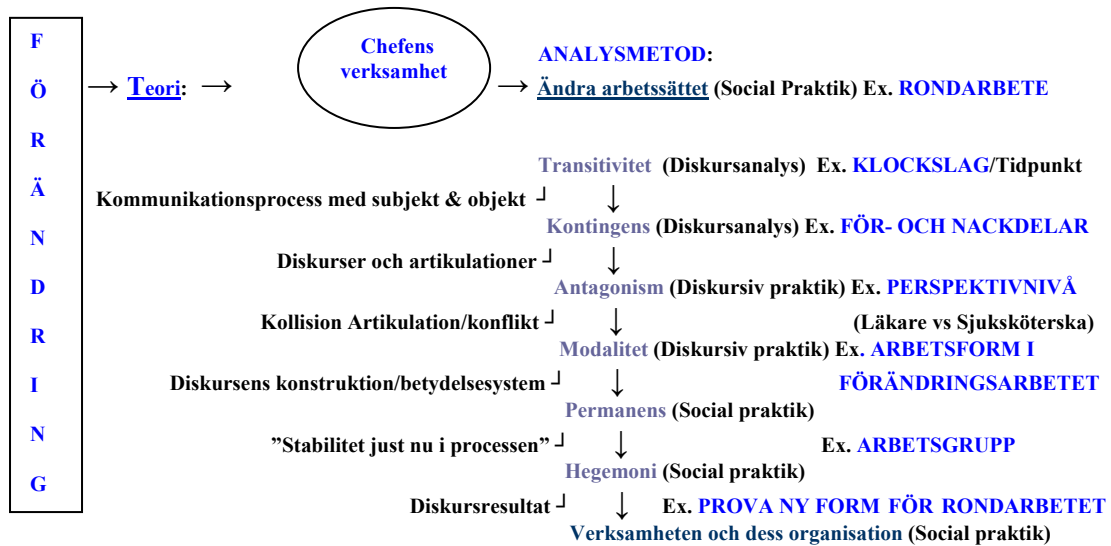
*ringsarbete*. I analysprocessen söker jag vilka mönster och samband som finns. Här tolkar jag rubrikval och hur dessa beskriver utsagorna. Analysprocessen har varit kumulativ, det vill säga hopande, som lett till specifika iakttagelser. På det sättet har kunskap om mönster i berättelserna fångats. Materialet har strukturerats genom att delas in i meningsbärande enheter, kodats med rubrikval, där återkommande teman synliggjorts, som relaterats till rubrikvalen. Materialets rubriker utgör därmed deskriptiva resultat av vad enhetscheferna talar om. När alla ord och meningar placerats om, det vill säga dekonstruerats, och när jag till slut inte kunde hitta några nya rubriker, eller flytta om dem mer, ansåg jag att utkristaliserade rubriker var mättade. Materialet var analyserat. Nu läste jag igenom rubrikerna och alla de ord och meningar som fanns under dem, och då kunde jag lyfta fram uppfattningar som jag kände hade ett meningsfullt värde för resultaten. Dessa har jag skrivit av då de betonats av berättaren och som känts viktiga och relevanta att synliggöra i uppsatsen. Därav utformningen av en del långa och sammanhängande utsagor. Dessa utgör också 'igenkänning' hos respondenterna vilket jag bedömer som viktigt för utfallet och mina resonemang och slutförande i diskussionen.

Strauss och Corbin (1998) beskriver forskningsprocessen som tre faser: i den öppna fasen sker fältarbetet och kategorisering av fakta med hjälp av kodning, i den axiella fasen fastställer man kategoriernas egenskaper och relationer, och avslutas i den fokuserade fasen, med beskrivning av kärnkategori och skapande av en teori. Författarna rekommenderar också att man har en forskningsfråga inför sin empiriska studie. Alvesson och Sköldberg (1994) tar upp idén med reflektion. Det är att förmå bryta sig ur en bestämd referensram och se vad denna inte förmår säga. Både forskaren och "studieobjektet" konstruerar sin sociala verklighet, fortsätter Alvesson och Sköldberg. Reflektion kan ske utifrån den metateoretiska nivån för att inte forskaren ska fastna i en viss filosofisk position. Detta beroende på att forskaren har en egen tolkningsrepertoar. Här menar Alvesson och Sköldberg att reflektion skapar utrymme att hindra vissa tolkningar företräde. När jag som forskare tolkar den utskrivna intervjutexten sker det explicit menar de, det vill säga på en medveten nivå. Forskaren har därmed makt i sitt tolkningsutövande, enligt Alvesson och Sköldberg. Strauss och Corbin menar dock att forskarens reflektion får här borga för god giltighet när det gäller forskningsresultaten. Därför är etiska frågor och Vetenskapsrådets (< <http://www.vr.se> >) forskningsetiska regler bra att uppmärksamma. Forskning menar de är ett samspel mellan forskare och data i en kreativ process. Gärdenfors (1996) tar upp att resultatet i sin tur är ett samspel mellan forskare och respondent. Respondenternas utsagor ska *influera resultatet och studiens utformning* (a.a.)

Figur på nästa sida visar en översikt av hur ett problemområde kan synliggöras i en målsättning att finna nya lösningar på något som ofta uppkommer som ett problem eller som behöver förändras av olika anledningar. I intervjuerna kom fram rondarbete som exempel på detta, varför jag har valt det som 'problemområde' och att skapa 'igenkänning' hos respondenterna i berättelserna av förändringsarbeten. Figuren har som syfte att synliggöra 'problemet', och utifrån narrativ minimalism dekonstruera situationen. Det kräver en koncentration på den aktuella uppgiften som utlöste behovet av förändring. Begreppen i figuren används i analysen för att beskriva var handlingen befinner sig i *nuläget*. Arbetsgången har jag inspirerats i konstruerandet av figuren genom Fairclough's tredimensionella modell för diskursmetodanalys (Fairclough, 1992, sidan 73). Utifrån kommunikation och samtalsform lyfts fram *hur* man här tar upp rondarbete och *vari* man ser problemet. Via dialog och reflektion synliggörs hinder och lyfts möjligheter och konsensus fram. Det språkliga synliggörs via dialogen i växelverkan till situationen rondarbete. Via grundad teori kan man anspråkslöst lyfta fram sina åsikter och tankar för



stunden, och därmed få fram vari problemet ligger och hur man kan uppnå en förändring, som här i exemplet rondarbete. Vad du uppfattar som enkelt kan någon annan uppfatta som komplicerat och *vice versa*. Följ pilarna i processgången.



**Figur 1.** En teoretisk översikt av ett metodiskt analytiskt arbetssätt. Modellen är utarbetad utifrån Winther Jørgensen & Phillips (2000) beskrivning av begrepp och verktyg vid en metodanalysprocedur.

Olika yrkesgrupper kan uppfattas tillhöra olika system inom samma verksamhet, där samma kunskapsmängd skulle kunna systematiseras till styrka och enkelhet i stället. Frågegången kan vara: *Handlar det om klockslag för rondan? Vari ligger problemet i klockslaget*, också så vidare. Kontingens betecknar en 'rörelse', där begreppet antagonism kan leda till 'kollision'. Modaliteten kan utgöras av den som leder processen (exempelvis chefen) och hur denne 'agerar' här. Permanens beskriver en tillfällig 'stabilitet', där man försöker uppnå resultat, och slutligen hegemoni, betecknar då detta 'resultat' som för tillfället råder. Tredimensionen innebär att synliggöra *hur* man talar om det som ska analyseras (samtalet), och relatera detta till (den diskursiva praktiken, yrkesrollen) *vilka* verktyg man behöver för att synliggöra och förändra det som är fokus för dialogen (förändringen), och slutligen så hur det sedan kan *prövas* ute i den kliniska verksamheten (den sociala praktiken). På detta sätt dras dimensionerna in i en konkret kommunikativ händelse, genom att analyseras var nivå för sig. Här gäller det att bygga system som *kan* vara dynamiska för att kunna förändra och justera efterhand. Det finns alltid situationer som man inte kan förutse. Begreppet transitivitet står för den initiala fasen, där själva kommunikationsprocessen tar sin form. Ett tillstånd mellan subjekt och objekt, *inför* modalitetsnivån. Winther Jørgensen och Phillips beskriver detta i sin bok om diskursanalys som metod. På ungefär samma sätt har jag gått till väga med intervjuberättelserna. Metodgången har inspiration från grundad teori och diskursteori. Jag har sökt finna *vad* enhetscheferna talar om, och *om* de talar om förändringsmöjligheter. Figuren ovan kan användas i att synliggöra berättelsernas innehåll.

## 4.2. Forskningsetik

I denna undersökning har setts till det forskningsetiska perspektivet där alla uppgifter som mottagits från och om individen behandlas konfidentiellt och att individerna är anonyma (se missivbrev bilaga 1). Individerna representerar en verksamhet och organisation och ska i möjligaste mån skyddas från igenkänning av sin omgivning, vilket också är forskarens intention och syfte. Alla som deltar i studien ska förstå syftet med studien och vad deras medverkan innebär för den. Till detta ska framgå att deras medverkan är frivillig och att de uppgifter de lämnar *inte* kommer att användas för något annat syfte än för just denna studie. Feedback och återkoppling av intervjuerna sker via en upptryckt version av studien som har lämnats ut till samtliga som deltagit i intervjuerna (totalt sex personer). Etiskt har det i denna studie varit svårt för forskaren (jag själv) att finna balans i vad som ska återges i den skrivna texten utifrån det innehåll som lämnades ut vid intervjuerna. Detta gäller främst de två före detta cheferna som berättade känsloladdade upplevelser av sina erfarenheter som chef inom Region Skånes sjukvårdsorganisationer. På grund av sekretess och etiskt och moraliskt hänseende har jag därför fått sortera bort en stor del av den information som kommit fram. Resultatet visar dock på värdet av ledarskapsutbildningar inom sjukvården på alla nivåer och lupp på utbildningarnas innehåll. Rekryteringsprocessen, introduktion och uppföljning är därmed också viktiga delar av chef- och ledarskapet. Jag har hela tiden haft det etiska och moraliska perspektivet med mig när jag har lyft fram i uppsatsen information från transkriberingen, det som cheferna valt att tala om i intervjuerna. Ett för mig vetenskapligt perspektiv utifrån min forskarposition (jag refererar bland annat till Skeggs, 1977, Taylor, 1999 och Alvesson och Sköldberg, 1994).

Därmed har de forskningsetiska principerna utifrån forskningskravet och individskyddet från ett både kortsiktigt som långsiktigt hänseende utgjort den etiska bedömningen av innehållet i uppsatsen (HSFR, Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet 1990). Utifrån dessa principer har också (1) informations-kravet uppfyllts (bilaga 1), liksom (2) samtyckes-kravet vid initierandet av studien och (3) konfidentialitets-kravet, vilket bland annat innefattar sekretesshänseende på transkribering av intervjun, samt (4) nyttjandekravet som gör det möjligt för mig att använda resultatet för forskningsändamål, min uppsats samt att den kan läggas ut på högskolans hemsida för examensarbeten.

## 5. RESULTAT

### 5.1. Region Skåne

Skånelän med 1,1 miljon invånare sammanfördes till ett län år 1996 via tidigare Kristianstads- och Malmöhuslän (< [www.skane.se](http://www.skane.se) >). Region Skåne är en politisk organisation som bildades den 1 januari 1999. En koalition bestående av socialdemokraterna, vänsterpartiet och miljöpartiet styr Region Skåne (2004). Regionstyrelsen (utsedd av regionfullmäktige) är Region Skånes ”regering”. Denne leder och samordnar all verksamhet i organisationen mellan regionfullmäktiges möten. Skånelän är också ett försökslän fram till och med år 2006, vilket innebär att medborgarna kan vara med och påverka regionens utveckling inom alla politiska uppdrag. Skåneläns landsting heter Region Skåne. Antalet anställda uppgår till omkring 32 000 medarbetare (år 2005). Här finns totalt tio sjukhusorganisationer i Skåne (varav en är bolagsdriven). Landstingsförbundet har nyligen genomfört en studie kring förändringsarbete inom hälso- och sjukvården i Sverige. Alla verksamhetschefer eller motsvarande har i en enkät fått belysa det förändringsarbete som man bedriver inom sina verksamhetsområden. Resultaten blev klara under hösten 2003 och redovisas i en vetenskaplig rapport (se Olsson, 2005, sidan 13). Denna studie visar att det pågår omfatt-

ande förändringsarbeten på de flesta arbetsställena, men att förändringarna i hög grad är inriktade på åtgärder där personalens behov är den viktigaste drivkraften. Den svåra bemanningssituationen på vissa enheter kan säkert förklaras av detta, menar Region Skåne.

## 5.2. Ansvarsfördelningen

Socialstyrelsen, SoS (< <http://www.socialstyrelsen.se> >), förfogar över ett register över all legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal (HOSP). Hänvisning till lagen (1998:531) om yrkesverksamhet på hälso- och sjukvårdens område, trädde i kraft den 1 januari 1999. Sjukvårdspersonal ska ha en viss kunskapsnivå och vissa personliga egenskaper. Detta ska utgöra en varudeklaration för personalens kvalifikationer. Alla medarbetare inom sjukvården har samma grad av ansvar för det arbete som ingår i den egna yrkesutövningen i arbetet (< <http://www.rixlex.riksdagen.se> >). Alla har att arbeta med HSL, Hälso- och sjukvårdslagen. Den som tillhör hälso- och sjukvårdspersonal bär själva ansvaret för hur han eller hon fullgör sina uppgifter. Yrkesansvar definieras som ”det som ingår i yrkesutbildningen”. Delansvar ligger hos dem som åtagit delegationsuppdrag (utfärdat av verksamhetsansvarig eller enhetschef). Verksamhetschefen har ytterst helt och odelat ledningsansvar. Denne leder och fördelar arbetet. Formell- och reell kompetens måste ligga till grund för arbetsuppgifterna. Verksamhetschefen har att tydligt organisera arbetsfördelningen och definiera enskilda arbetsuppgifter liksom gränsen mellan olika typer av arbetsuppgifter. Likaså har denne ansvar för att kontinuitet, samordning och patientsäkerhet uppstår i vården. Ledarskapet måste enligt Region Skånes policy, inrikta sig på att skapa förutsättningar för gott arbete, fatta nödvändiga beslut för detta, ge stöd och råd i arbetet liksom att tillåta att det av och till blir fel i inlärningsprocessen, i ett led för att sjukvårdsarbetet ska upplevas som roligt. Detta medför att det goda medarbetarskapet *kan* utövas. Medarbetarskapet kräver ett ledarskap som är tillåtande och som bygger på tilltro och förtroende. Likaså ingår i ett gott medarbetarskap att vi också låter vissa utöva ledarskap. Framgång förutsätter att ledare som såväl medarbetare förfogar över de kompetenser, resurser och befogenheter som varje aktuell situation kräver. I detta ingår att vi själva *möter* varandra i situationen. Region Skåne ska vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats, som bidrar till Skånes utveckling och tillväxt, står det i den reviderade policy upplagan (2004.12.01) I detta ingår bland annat att:

Region Skånes chefer:

- har lust, vilja och förmåga att leda och utveckla medarbetarna
- sätter verksamheten och dess utveckling i första rummet
- tar ansvar för arbetsplats och koncern
- visar tillit och respekt samt uppmuntrar och stödjer medarbetarna
- skapar en hälsosam arbetsplats genom prestigelöshet, delaktighet och dialog
- främjar ständiga förbättringar och långsiktigt agerande

Region Skånes medarbetare förväntas:

- alltid ha medborgarna, patienterna och kunderna i fokus
- att utföra goda prestationer och åstadkomma resultat
- vara generösa med idéer och initiativ som gagnar verksamhetens utveckling
- ta eget ansvar för sitt arbete och sin egen utveckling
- vara goda kamrater och medarbetare

Region Skånes arbetsplatser präglas av:

- koncerntänkande och decentralisering
- framtidstro och arbetsglädje
- tydlighet och öppenhet

- förändringsvilja och inflytande
- jämställdhet
- mångfald
- god hälsofrämjande arbetsmiljö
- samverkan och samarbete

Region Skånes medarbetare erbjuds:

- ett meningsfullt och spännande arbete
- delaktighet, inflytande och ansvarstagande
- lärande i vardagen och ständig utveckling
- goda möjligheter till kompetens- och karriärutveckling
- konkurrenskraftiga och individuella anställnings- och lönevillkor
- heltidstjänstgöring som grundförutsättning

Dessa beskrivningar utgör de förväntningar som arbetsgivaren Region Skåne har på sina chefer och medarbetare.

### 5.3. Intervjuresultat

Resultaten har temakategoriserats i tre rubrikval: chefskap, dialog och förändringsarbete.

#### 5.3.1. Chefskap

Vid en av intervjuerna berättade chefen om hur det började med att denne blev klinikföreståndare. Chefen gick i ett år, två till tre dagar i månaden, på internat arbetsledarutbildning. Det framkom att denna utbildning var mycket bra och användbar. Vid denna intervju betonade också chefen att det vara bra att det satsades så mycket pengar på chefsutbildning inom sjukvården. Efter ett halvår kom annonseringen ut om en ledig sektionsledartjänst som det då hette. Till arbetsledareutbildningen gjordes tester både teoretiska som praktiska *och* personlighetstester. Chefen här uttryckte att det var en utmaning att få arbeta som chef. Förutsättningarna för denna chef förändrades dock efter det att denne börjat inrikta sig på ett chefsförordnande och till det att chefstjänsten trädde i kraft. Denne chef ville arbeta ”ute på golvet” som sjuksköterska *och* som arbetsledare, men fördelningen 70% sjuksköterska och 30% arbetsledare blev för tufft. En betoning på mycket tufft då förutsättningarna att vara chef förändrades hela tiden. Relationen *mellan* chefer var också viktig betonades det i samtliga intervjuer. Men att arbeta som chef är ändå ofta ganska ensamt, framkom tydligt i utsagorna. När enhetscheferna beskrev vilka chefsegenskaper som var nödvändiga i sitt chefs- och ledarskap framkom vid en utsaga: *”Som chef måste man tycka om människor. Även om man tycker att någon är si eller så, ha värme för alla, och framförallt, ha överseende”*. Egenskaper som omnämndes är:

- ♣ Personligheten,
- ♣ mentor eller coaching,
- ♣ medvetandegöra händelser och därmed försöka förstå beteenden och få bättre insikt för olika situationer,
- ♣ ha arbetslivserfarenhet och livserfarenhet är viktigt när man blir chef,
- ♣ så lägsta ålder är 30 år för ett chefsförordnande, ansåg en del chefer.
- Mentorer för speciellt den nye chefen, var viktigt.
- En bra chef måste nog ha en ”viss personlighet”, framkom också i utsagorna,
- ♣ ”ha ett visst tålamod”,
- ♣ ”veta när gränsen är slut”,
- ♣ ”våga ta konflikt”,
- ♣ ”vara stöttande mot personalen”,
- ♣ ”vara hygglig och vänlig på alla sätt och vis”

♣ och ”rättvisa är viktigt”

Det är också viktigt att kunna skratta åt sig själv och ha gott självförtroende, framkom också i utsagorna. En chef berättade om en nackdel denne hade som person och i sin roll som chef fått jobba mycket med under många år (här skrattar chefen stort). Det var att chefen ofta var för snabb, det vill säga för snabb att dra slutsatser. Genom att chefen arbetar i en trygg arbetsgrupp och har jobbat med dem länge så känner de till detta men, det har ändå ibland inneburit att det skapat problem. Då har chefen löst det genom att markera att denne har backat och talat om att: *”Nu tog jag nog i lite för mycket och ni måste ha lite överseende med mig, jag har varit för snabb (chefen skrattar här)”*. Det framkommer här att denne chef arbetar med dessa ”problem” och har ändrat sig mycket genom åren. Det handlar om att kunna ”vänta lite”, då man blir så engagerad, så ivrig, så upptagen av en idé eller idéer och det säger chefen här, kan bli förödande i en chefsposition. Ett ord på vägen från chefen till andra chefer:

*”Gott råd till nya chefer, ... kontrollera alltid först om ärendet verkligen är ditt ansvarsområde ... för som ny chef är man full av engagemang och vill allt ... det håller inte i längden ... och det är kanske inte ditt bord ... det kan få följer för dig som chef också ... för det istället till rätt ansvarsperson så har du ändå fullföljt ditt chefsuppdrag gentemot personalen. Jag minns mig själv hur jag ville lösa allt ... (skrattar) ... ta det som ett gott råd!”* .

Två ’förmågor’ som enhetscheferna tog upp och som beskrevs var *förhandlingsförmåga* och *beslutsförmåga*. Dessa två förmågor var enormt viktiga ansåg de i ledarskapet. I en av berättelserna framkom hur kommunikation via förhandling kan leda till att en befattningsbeskrivning kan skrivas om. Det såg denne chef som ”revolutionerande” i sitt chefskap. Denne chef har arbetat under många år som ställföreträdande sektionschef också, i linje med sektionschefen. I befattningsbeskrivningen stod det att chefen skulle ersätta sektionschefen i sin frånvaro, men det stod inte i vilken omfattning. Med tiden ibland fick chefen under längre perioder gå in som sektionschef då denne var sjukskriven. Det blev svårt att träda tillbaka som ställföreträdande chef här, då det uppfattades som luddigt av personalen om vem som *nu* var chef egentligen. Vid denna intervju framkom att det tidigare innebar mer och mer att denne arbetade som biträdande chef. Men i och med denna omskrivning av befattningsbeskrivningen förändras arbetssituationen. Denne chef sade ifrån om sin arbetssituation och förhandlade sig fram till en ny befattningsbeskrivning. Nu arbetar inte chefen som ställföreträdande utan istället som: *avdelningsföreståndare med utökat ansvar*, och chefen här menar att markeringen har blivit mera tydlig nu. Det innebär att denna chef inte längre arbetar i linje med sektionschefen, utan har nu mer avgränsade egna ansvarsområden, vilket har underlättat chefens arbete med 30 procent. Dessutom när chefen gick in som sektionschef fick denne 50-60 anställda under sig att ansvara för, mot 25 anställda annars. Det ska vara uppföljande samtal om denna förändring med sektionschefen och avdelningsföreståndaren, men det framkom att både sektionschefen som chefen här var mycket nöjda med uppgörelsen. Den fungerar bra.

Ett annat åtagande för chefer som sitter i ledningsgruppen framkom också vid en annan intervju. Det är att de ska lämna åsikter och funderingar mot de andra enheterna och cheferna. Att olika faktorer påverkar beslut som måste fattas var alla cheferna överens om. Därför är beslutsförmågan enormt viktig i ledarskapet ansåg de. Ibland måste en chef fatta snabba beslut och förhoppningsvis får de det godkänt av ledningen efteråt. Oftast hade det med patienter att göra men ibland kunde det ha med personal att göra. De flesta chefer (tjänstgörande) hade drygt 30-40 medarbetare som de ansvarade för. En chef hade omkring 60-70 anställda att ansvara för, med allt vad detta innebar av utvecklings- och lönesamtal, et cetera. Alla medarbetare ska ha möjlighet att kompetensutveckla sig och planeras för

detta, sa en chef. Cheferna och verksamheterna får olika uppdrag och målsättningar som ska förankras. Bland annat att förverkliga projektet Skånsk Livskraft vilket betonades av en chef skulle komma att ta flera år då det är en stor omställning med *mycket samverkan inom regionen*. Dessutom framkom i berättelserna att det redan beslutats om detta projekt hos politikerna inom Regionfullmäktige, så som chefen uppfattat det. Detta innebär så chefen, att nu handlar det om att få in denna samverkan med regionen in i verksamheten och in i organisationen. Det innebär att arbeta i projekt- och samverkansgrupper med allt vad det innebär. Det kräver samverkan med kommunen och andra läkare också. Detta kräver också en form av struktur där vi pratar och diskuterar i samverkan om patienten och så vidare. Det var några kommentarer från de tre cheferna kring detta beslut. Det beskrevs som ett övergripande regionalt projekt. I några av intervjuerna framkom att de fick sina uppdrag från ledningsgruppen men sedan hade de i princip fria händer att genomföra dem. Men, poängterades det vid en intervju:

*"Naturligtvis måste jag efterhand redovisa för ledningsgruppen som uppdraget pågår, och det kan ju välja att revidera eller säga att det är ok. Man måste hela tiden verifiera att man är på rätt väg på det som de har beställt!"*.

I missivbrevet nämndes verksamhetschefens inverkan på enhetschefernas arbete och alla beskrev verksamheten med varierande ord, enligt följande urval:

*"Verksamhetschefen behöver en bred kunskap om verksamheten eftersom det ändå är de som ska ta i vissa fall avgörande beslut som kan påverka hela verksamheten"*.

- ♣ `mycket starkt`,
- ♣ `auktoritär`,
- ♣ `mycket beslutande`,
- ♣ `väldigt drivande`,
- ♣ `stor erfarenhet`,
- ♣ `driver sin linje ganska hårt`,
- ♣ `stor genomslagskraft`,
- ♣ `pekade med hela handen`.

Det var av stor vikt att verksamhetschefen såg sin personal, men också att denne kunde hålla en kommunikation med dem. Det betonades också i intervjuerna att de måste kunna fatta beslut och stå för dem. Något som framkom starkt i berättelserna var när man lämnar chefsuppdraget. Här har jag gjort en del urval från utsagorna för att visa på den värdegrund som cheferna anser ledarskapet vilar på, både att tillträda som ny chef men också att en dag avträda som chef, frivilligt eller ofrivilligt. Kulturen i organisationen är viktig här och hur dessa två olika steg, att bli chef och att träda av som chef, hur dessa omständigheter hanteras av arbetsgivarrepresentanter och politiker, framkom vid intervjuerna. En chef poängterade värdet av fackets engagemang här. Vid en av intervjuerna uttrycktes följande: *"Dessutom känner jag att organisationen idag inte tar tillvara på min kompetens och erfarenhet som chef i sex år. Det känns tråkigt! Kompetens som inte tillvaratas på rätt sätt!"*. Ett förändringsarbete inom organisationen beskrevs enligt följande utsaga:

*"Vid den sista omorganisationen som jag var med om, fick alla chefer söka om sina tjänster. Jag fick aldrig tjänsten när jag sökte om den. Jag var gravid och ser det som en huvudorsak till att jag inte fick den. Det upplever jag som diskriminering och känner så än idag. Jag fick aldrig någon klar motivering till varför heller. När jag sökte om tjänsten skulle jag lämna in alla papper en gång till plus att jag skulle göra nya tester ... trots att jag varit chef i fem år ... det tyckte jag då och tycker än idag att det var konstigt. Det gäller att inte bara hitta nya anställda till chefsbefattningarna, och få in nya idéer, då alla har en smekmånad till att börja med, det måste vara alla kvalifikationer som ska gälla, ... det kändes inte så då. Jag var diskriminerad helt klart."*



Denna chef är än idag (2003) besviken på arbetsgivarens sätt att hantera ärendet och skulle inte som hon ser det och känner idag, kunna tänka sig att vara chef igen. Inte så som förutsättningarna ser ut just nu inom organisationen. Facket drogs in och händelsen ledde till att det skrevs in i chefsförordnandet, att om man inte fick sin chefstjänst tillbaka så ska verksamhetschefen ha ett uppföljande samtal med personen ifråga. Denne chef som nu berättade detta, sade att ett sådant uppföljningssamtal har arbetsgivaren *än i dag* (2003) inte haft med henne. Än idag vet hon inte varför hon inte fick tillbaka sin sökta tjänst trots att hon var den enda sökande till tjänsten. Två månader efter det att hon fött sitt barn blev hon inkallad till sin chef för samtal och informerad om att hon inte fick den tjänsten som hon sökt. Hon beskriver det enligt följande utsaga:

*"Hon informerade mig om att jag kunde gå hemma nu under mammaledigheten och fundera över var jag ville vara när jag skulle komma tillbaka och jobba igen ... (paus)... hon sa dessutom att jag hade ju hela Region Skåne som mitt arbetsfält, låt nu inte detta förstöra din mammaledighet, men naturligtvis gjorde det ... (paus)".*

Två chefer poängterade värdet av att ha en reträttväg som chef, men samtliga chefer tog upp ämnena; att bli chef och att lämna chefsuppdraget. Det vill säga att kunna komma tillbaka till en grundtjänst som sjuksköterska, utan att behöva känna detta som ett misslyckande. Förr var det så att *det var ett misslyckande* om man inte kunde fortsätta som chef, men idag ses det inte så inom organisationen Region Skåne, sa en av cheferna. I dag innebär det en erfarenhet rikare som ska värderas som kompetens. Ibland är det kanske så, uttrycktes vid intervjun, att arbetsgivaren inte är nöjd med prestationerna som man gjort som chef, men andra gånger kan det faktiskt vara så att det är individen som provat på att vara chef, som känner att detta inte var något för honom eller henne. Det ska respekteras. Det är en styrka att våga prova på ett chefskap och att kunna återvända med rikare kunskaper i sin profession. Det skapar en öppenhet inom organisationen man jobbar inom och en förståelse för varandras ansvarsområden. Dessa åsikter framkom tydligt vid intervjuerna och upplevdes som mycket angelägna.

### **5.3.2. Dialog**

Möteskonstellationer som man ingick i nämndes som ledningsgruppmöten, förvaltningsråd, öppna ledningsgruppmöten och träffar mellan verksamhetschef och underställda chefer, vilket tyder på många 'möten' med kommunikation, information och dialog. Vid fem av de sex intervjuerna, framkom att man träffade verksamhetschefen kontinuerligt (två av intervjuerna beskrev hur det varit när de var i chefsställning, då de inte var det vid intervjutillfället). En chef träffade *inte* sin verksamhetschef "fysiskt" så ofta, utan hade andra kanaler för deras kontakter, oftast mejl men ibland telefonkontakt. Att träffa verksamhetschefen kontinuerligt var ett måste ansåg fem av sex chefer. Det ansåg inte den chef som mejlade. Att kunna kommunicera och föra samtal var mycket viktiga egenskaper i ledarskapet, lyftes fram i berättelserna. Detta används i alla möteskonstellationer som en chef kan ingå i, men bedömdes inte alltid vara så lätt. Olika problem kan uppstå vid dessa konstellationer. Ett kan vara i relationen med medarbetarna som man ska leda och informera. Följande utsaga visar på detta och lyftes fram som en mycket viktig del i ledarskapet och chefskapet:

*"Alla frågor som jag rör över eller beslutar över, de har jag gått ut med och kommunicerat med direkt. Men det är då viktigt att man lämnar all information man har och att man är så tydlig som möjligt. Jag har sett att de gånger som man försökt att lägga locket på ... på något vis så lyckas det alltid sippra ut någonstans ändå. Det är jag nog med om det som är beslutat att det inte ska läcka ut så säger jag ingenting. Läcker är någonting som kommer någonstans ifrån, en avdelning eller någon stans ifrån ... och då blir allt så konstigt och folk frågar ju då ... och, så har de lagt locket på en ovanifrån ... och vad svarar man då .. ja, .. det vet jag ingenting om, för det är bestämt så. Det tycker jag är svårt att hantera. Sånt gillar inte jag!"*

Det togs också upp kollegiala problem om kolleger som haft problem med i sitt chefskap, trots att de för övrigt är kompetenta och lugna i sin profession. En chef sa att en viktig orsak varit att dessa chefer *saknat förmågan att kommunicera med sin personal*. De har varit för tystlåtna, personalen har inte kunnat ”läsa av dem”, har inte känt ”var de har sin chef”, hur ”de tänker och så”, och så sätter allt igång med rykten och så vidare istället, vilket är förödande. Det är en situation för en chef som kan bli ödesdigert i ledarskapet, menade cheferna här. En chef berättade att detta hade denne sett på nära håll. Då har chefen här sagt till sina kolleger, *gå ut och kommunicera med medarbetarna. Det är jätteviktigt!* Olika dialog- och kommunikationsprocesser beskrivs i intervjuerna från flera infallsvinklar och värdet av dessa för att lyckas som chef och ledare. Det var oftast avdelningsmöten en till två gånger i månaden med *all personal, helst samtidigt*. Att alla får träffas samtidigt en gång i månaden var viktigt för att undvika missförstånd och att få i gång en dialog mellan samtliga på enheten, speciellt vid problem och vid beslutsfattande. Det anordnades också särskilda ”systemmöten” för sjuksköterskorna och chefen. Det var även specifika ”nattmöten” för dem som arbetar natt, för sjuksköterskor och undersköterskor, tillsammans med chefen. Mycket information lämnas på dessa möten och all information sätts också in i olika pärmar, så att dessa finns att tillgå för den som inte är närvarande på mötena eller behöver läsa dem senare i lugn och ro. Information lämnas även via mejl av chefen (hos tre av fyra verksamma chefer). Att information var viktigt betonades vid alla intervjuerna. I en av intervjuerna sades det att:

*”Under mina sex år som chef var dialogen dålig trots att vi hade många träffar och möten. Det talades mycket men det hände aldrig någonting ... ingenting gjordes till det bättre ... saker och ting som man diskuterat om blev inte bättre ... även om ibland facket blev inkopplat. Tråkigt nog!”*

En chef påpekade detta med kommunikationen mot ledningsgruppen, att detta egentligen mest är mot verksamhetschefen som denna chef då mejlar till. Kliniken är delad så en del är här och en del i (*stadens namn*). Man kan boka tid hos hans chefssekreterare och träffa honom, men det är rätt så lång väntetid. Det har chefen här i alla fall aldrig gjort nu med den här verksamhetschefen utan mejlar istället till honom. För oftast är det så, säger chefen här, att det behöver svar direkt eller råd direkt, och han tycker också att det fungerar som en bra kommunikationsväg. Så det har blivit överhuvudtaget ett nytt sätt att kommunicera gentemot staben. Ett mycket bra sätt ansåg denna chef:

*”Jag mejlar jättemycket! Det är väldigt effektivt, neutralt och man får svar ganska fort. Folk har tid och man får det framfört skriftligt! Det är lätt att gå tillbaka till det, ... (paus)... man kan grunna på svaret och de man kommunicerar med kan grunna på det ... mot för när man får en direkt fråga, då får man ge ett direkt svar, och när man då lagt på luren så känner man kanske att det inte var så genomtänkt. Så jag är väldigt mycket för mejl. De som jag mejlar till tycker nog att jag mejlar för mycket. De tycker att vi kan väl träffas också någon gång ibland, men jag tar sällan initiativ till något möte .. jag försöker alltid med mejl först, men givetvis, man måste ju träffas någon gång. Men då har man gjort förarbetet först. Med telefon så är de sällan där och man möter oftast en telefonsvarare eller så står man i telefonkö”*

De flesta cheferna hade informationsmöten med sin personal två gånger i månaden (varannan vecka). Det poängterades dock att ”möten” sker mycket däremellan som bland annat i korridoren och i fikarummet. I fikarummet, sade en av cheferna, löses många problem. Här är man samlad och det blir en direktkontakt. Det betonades också att det var jätteviktigt att ha en öppen kommunikation med dem som man ska arbeta tillsammans med. En chef sa att det var bättre att delge *för mycket* information, men det är inte alltid inne hos ledningsgruppen att man gör det som chef. Det finns en rädsla för information som kommer ut för tidigt, från ledningsgruppens sida. Det kan skapa oro menar de, men det är bättre menar denna chef, att få ut informationen så fort som möjligt, än att ”lägga locket på”. Så fort man vet någonting, så kommunicera då allt man vet runt detta. Säg bara:



*"Det som jag står och funderar över är det och det, och när jag har gjort det på avdelningen så har det aldrig varit något problem,. att de har blivit oroliga eller att det blivit något kaos ... utan jag tycker att medarbetarna kan ta detta. Det är inget konstigt för dem och de kan ju komma med idéer också, och har du tänkt på det här och det här ... så kan man ju kommunicera tillbaka, nä, det har jag inte ... eller jo, det har jag, men, då kommer ju det här in och så, .. det tycker jag har varit mycket givande".*

Denna chef använder informationen i ett sätt att skapa delaktighet i allt som rör avdelningens arbete. En chef sa:

*"Dialog är faktiskt att ha en diskussion innan man tar beslut. Att man diskuterar med berörda parter, varför vill jag göra det och ni vill göra det eller inte vill göra det. Till slut måste jag ändå ta det slutgiltiga beslutet om vi inte kan komma överens, och det kanske inte alltid går ihop med dem. Men det är viktigt att man har haft en dialog, även om man inte är överens, för då har de ju fått vara delaktiga i processen ändå. Det är det viktigaste så att man inte kör över dem. Det är dialog för mig. Det fungerar oftast bra för mig men det är inte alltid man får det så".*

En chef hade möte med sin personal en gång i veckan och då fick de all information som är aktuell för dagen. Är det mycket viktig information så togs mötet direkt med personalen. Personalen får också information via mejl. Chefen sa också att denne träffade ledningsgruppen varje vecka och varannan vecka för individuella samtal. Det är många träffar vilket denne chef tyckte var bra. *Att träffas ofta innebär att man är uppdaterad.* Om information inte får läcka ut är det viktigt att man är lojal som chef mot ledningsgruppen, framkom vid *alla* intervjuerna. Fyra chefer sa att ledningsgruppen var mycket öppen i sin kommunikation. Vilket de tyckte var mycket bra för samarbetet. Att som chef ha dialog och ha en acceptans i det var viktigt, sa en chef. Det är också viktigt att chefen inser att denne inte alltid har rätt eller vet bäst, då var man fel på det, framkom i alla intervjuerna. En chef sa: *"Det är ju faktiskt personalen som vet bäst och här måste man vara väldigt ödmjuk"*. I berättelserna framkom att samtalsformerna är viktiga i ett förändringsarbete och i all utveckling. En chef tog fram att denne hade utvecklingssamtal med verksamhetschefen och hade kontinuerliga uppföljningssamtal med denne. Det var mycket bra, sa chefen här. Dialog och kommunikation ansåg alla chefer vara en förutsättning för utveckling. Ordet dialog var ständigt återkommande i berättelserna.

Det framkom också vid intervjuerna att som chef fick man ibland ta i tråkiga samtal med personalen, vilket kräver empatiförmåga. En chef påpekade att det kunde vara allt från reduceringar av tjänster som inte uppfattas positivt, pensionsavgångar vars tjänster inte tillsätts, och så vidare. Det kan vara jobbiga samtal, men viktiga att diskutera och informera varför, speciellt för dem som det berör. *Här styr inte chefen sin ekonomiska ram och budget, uttryckte chefen sig. Att utföra upp till 50, 60 och till och med 70 utvecklingssamtal är krävande, sa tre chefer vid intervjuerna. En chef berättade att vid dennes sjukhus, fick sektionsledare idag hjälpa enhetscheferna då flera enheter idag har slagits ihop, vilket ökar på ansvarsområdet för dessa enhetschefer. "Chefer slutar idag på grund av att de får fler och fler anställda under sig och större områden att ta ansvar för. Allt för besparingarnas skull!"* En chef sa att det idag har blivit sämre att vara chef mot tidigare. Detta lägger ytterligare fokus på dialogens värde, förmåga att kommunicera och samtala som chef och ledare. I dessa möteskonstellationer träffas olika avtal som ska leda till samverkan. Samverkan lyftes fram som ett mycket viktigt dialogforum för utveckling och förändring. Det påtalades också vid en enhet att det redan fanns mycket samverkan med kommunerna, inom Skåne och även Blekinge och Småland. Det innebar att det blev ganska mycket kommunmöten, mycket samverkansmöten och även i viss mån samverkan med primärvården. Det innebar, sa denne chef, att för en chef hela tiden ha i bakhuvudet vid diskussion och beslut vid dessa samverkansmöten: *"Är detta bra för hela verksam-*

*heten i stort, men det kan ju som sagt vara svårt ibland*". Det omnämndes också att Skånsk Livskraft innebar en *utökad* samverkan med kommunerna och med andra sjukhus. Möteskonstellationer skapar samverkan via olika samtalsformer, vilket kan sammanfattas vad enhetscheferna berättade om i detta tema.

### 5.3.3. Förändringsarbete

I missivbrevet tar jag upp påståendet att verksamheter omprövas och yrkesroller förändras vilket inte någon chef direkt tog upp som argument i sina berättelser, men vissa förändringar upplevdes som icke påverkbara, det vill säga att förändringen kom vare sig man ville det eller inte. Dessa beskrevs som Skånsk Livskraft och ett beslut om att göra en enhet till en utbildningsavdelning, vilket inte initierats av chefen själv. På detta vis förändras synen på kunskap och anpassningsförmågan, sa denne chef. Skånsk Livskraft upplevdes av de chefer som omnämnde den som diffust och svårdefinierat här. Ekonomi har ett samband här, framkom dock. Orden ekonomi var dominerande i enhetschefernas berättelser och ordet hierarki omnämndes också. Ramarna, bland annat ekonomi, styr chefens arbete mycket, men det betonades ändå att stor frihet fanns om man ville göra någon förändring. Att följa en ekonomisk ram och budget är viktigt, poängterades dock. Om man hamnar utanför ramarna, måste man klart och tydligt kunna motivera hur det blivit så. Det upplevdes väldigt avgörande och betydelsefullt i chefs- och ledarskapets roll i organisationen.

En chef lyfte fram svårigheten ibland av att ha två roller som ska kombineras, det vill säga att fokusera sig på vad som är bäst för avdelningen kanske inte i detta specifika avseende är bäst för hela verksamheten, och vice versa. På så vis hamnar man på två stolar samtidigt. De som man är chef över förväntar sig att man jobbar mest för dem. Verksamhetschefen och ledningsgruppen förväntar sig att man ser helheten. På informationsmötena med personalen informerade samtliga chefer om sin budgetram och fördelningen av budgeten i större drag. Kunskap om ekonomin skapar förståelse för olika beslut som en chef måste göra ibland, framkom i utsagorna. Ekonomin påverkar förutsättningarna att kunna planera långsiktigt vad det gäller personalen. En chef sa att denne inte visste hur personalinventeringen för hösten (2003) såg ut på grund av ekonomin. Investeringsstopp och anställningsstopp utgör hinder i många beslut, framkom vid alla sex intervjuerna. Vikarier undrar om de får förlängt sina vikariat efter sommaren, löften om att göra vissa investeringar på avdelningen hävs så länge, vilket skapar en viss irritation. En chef sa:

*"Det känns tråkigt att inte kunna genomföra alla de ombyggnationer som var bestämda och planerade med personalen. Jag vet att personalen är mycket besviken, en del mer än andra. Jag jobbar på att finna en del lösningar. Vi har inom regionen investeringsstopp också, förutom anställningsstopp"*.

Ekonomi och hierarki följs av beskrivning av ett paradigmskifte i verksamhetschefskapet som var intressant. Definitionen av ordet hierarki beskrivs initialt i en av berättelserna, med sjukhuschefen överst, därefter verksamhetschefen och slutligen enhetschefen själv. Relationerna till stab, ledningsgrupp och verksamhetschef utkristalliserar sig på olika sätt i berättelserna. Region Skåne har många nivåer och väldigt långa beslutsvägar sa en chef: *"Långa beslutsvägar och när jag får svar kan de vara väldigt diffusa svar ... (skrattar)... det frustrerar mig, men så är det när man jobbar här, jag har ju lärt mig det ... (skrattar)"*. Medan en annan chef uppfattade beslutsvägarna som väldigt korta åtminstone på just det sjukhuset denne arbetade på. Kulturella skillnader påverkar detta, sa cheferna. Det är viktigt med *en bra stabsfunktion* i en ledningsgrupp, då de ska sitta med specialistkunskap i det som *inte* rör enhetens verksamhet, lyftes fram. Staben och ledningsgruppen har en väldigt tillåtande attityd och man tar som chef väldigt stor hänsyn till stabens syn-

punkter. Detta lyftes fram i fyra berättelser. Förändringar som varit för hela arbetsgruppen berodde på hur ledningen hanterat det. ”Denna ledning” påpekade en chef, ”har ännu inte varit utsatt för några påfrestningar”.

Det påpekades här att nu har det skett ett paradigmskifte ifråga om verksamhetschefens personlighet, då man nu har en psykolog som leder verksamheten. Denne arbetar mycket med kommunikation, men har inte så mycket den förmågan att kunna fatta beslut som den förra hade. Denna verksamhetschef arbetar istället mycket med samverkan och olika kommunikationsprocesser, vilket uppfattades av chefen dra ut på tiden i beslut. Ordet implementering kom fram i några berättelser, bland annat då angående Skånsk Livskraft. En av cheferna påpekade att ett uppdrag var för denne att införa (implementera) en utbildningsavdelning i den befintliga verksamheten, inom samma avdelning, vilket jag omnämnde i inledningen av detta rubrikstycke. I inledningsfasen, uttryckte chefen, blir det en sida utbildningsavdelning och den andra sidan är kvar som *traditionell* avdelning. Målsättningen är, sa denne chef, att *hela* avdelningen ska bli en utbildningsavdelning. Uppföljning kommer att ske på detta. Det framkom vid alla intervjuerna att det både pågick, pågick och skulle startas upp många förändringsarbeten vid samtliga verksamheter. Dessa hade olika karaktärer och modeller. De var stor vidd mellan dem.

En av modellerna som omnämndes var ”sexpunktsmodellen” vars syfte är att via reflektion och dialog synliggöra hur ett arbetssätt kan förändras. Det är läkarna vid intervjutillfället (2003) som ingår i ett projekt som bland annat handlar om att förändra arbetssättet vid rondarbetet. Här har varit och är många konflikter mellan sjuksköterskor och läkare om hur rondarbetet ska läggas upp. Det betonades starkt vid en av intervjuerna. Sjuksköterskorna anser, uttrycker chefen, att läkarna har mycket svårt för att ändra på sina rutiner och att det är sjuksköterskorna som hela tiden får anpassa sig. Ofta innebär det för sjuksköterskan, att lunchrasten får ställas in för att det tidsmässigt ska gå ihop. ”*Absolut en konfliktsituation många gånger*” sa chefen. Ett nytt flexibelt sätt att boka sina arbetspass hade testats och införts vid en enhet som kallas ”tvättstugemodell”. Vid röstning om detta bokningssätt skulle fortsätta, röstade dagpersonalen för fortsatt tvättstugemodell, medan nattpersonalen röstade emot och gick därmed tillbaka till fasta arbetsscheman. Som nämnts tidigare i texten, tog en chef upp att en av dennes enheter ska starta upp en utvecklingsavdelning till hösten (2003), med hjälp av bland annat EU-medel och ersättning från högskolan och gymnasieskolan. Syftet är att ha ett kontinuerligt flöde av studenter och elever i verksamheten. På detta sätt skapas och utvecklas en lärande organisation. Tre chefer omnämnde projektet Skånsk Livskraft, vilket jag tagit upp tidigare. Cheferna hade på ett informationsmöte fått beskrivet hur detta regionala förändringsarbete skulle leda till att förändra sjukhusorganisationerna genom att införa en ny inriktning inom sjukvården. Vad detta innebar konkret för dem visste de dock inte. Det framkom på mötet att ledarskapet ska komma att sättas mycket mer i fokus, vilket kommer att kräva ett mycket tydligt ledarskap. I en förändringsledarutbildning som cheferna (tjänstgörande) ska ingå i inom regionen, ska detta framkomma och hur samverkan ska ske. De kunde dock inte definiera detta mer ingående ännu. Allt är så nytt och det kommer också att få ett mer ekonomiskt perspektiv om hur våra resurser fördelas i regionen, sade en chef. Uppföljning blir viktigt poängterade chefen. Mycket fokus kommer att hamna på arbete i samverkan men också att arbeta i nya roller, sa en annan chef. Hela samhället betonades vara inkopplat med många politiska beslut. Projektet sades vara ett utvecklingsprogram för regionen och svensk sjukvård i stort och beskrevs som: *Sjukvård i 2000-talet*. Cheferna var inte så väl insatta i detta *regionala* förändringsarbete. De hade nyligen varit iväg på förändringsledarutbildningen där detta hade diskuterats. Därför var missivbrevets fråge-

ställningar intressanta, sade den chef som kommenterade Skånsk Livskraft allra mest. Vid en intervju framkom att det varit mycket förändringsvindar som blåst inom organisationen och att ibland var det så att förändring kom lite av ett ”modebeteende”. Nya verksamhetschefer vill ha nya förändringar även om de gällande är bra som de är. Förändring ska vara till nytta och gagn för verksamheten och inte bara göras för just ”förändringens skull”, sade chefen här. Förändring beskrevs av cheferna i ordalag med betoning på:

- ♣ engagemanget;
- ♣ att staben måste införa nya strategier;
- ♣ värdet av att ha ett arbetsmiljöperspektiv med sig i processen;
- ♣ att det var en process som måste få ta tid och som kommer
- ♣ att möta på hinder och skapa problem;
- ♣ det påpekades också att patienten ligger kvar alldeles för länge på avdelningen vilket kostar pengar och resurser;
- ♣ och förändring kräver omställning.

Vid två intervjuer lyftes också ord fram som:

- ♣ ’anställningsstopp och ♣ övertalighet under omorganisationen’.

En av cheferna berättade om när denne blev chef så hade det pågått och pågick en förändringsprocess där en stor del av personalen hamnat hos denne chefs avdelning på grund av omplaceringar och övertalighet. Detta upplevde chefen som mindre lyckat eftersom man som personal inte sökt sig dit frivilligt och att det var svårt att leda en personalgrupp som ”tvångsflyttats” till en avdelning. Denne chef var helt ny som chef och upplevde att det blev ingen lätt uppgift att hantera i sitt ledar- och chefskap. Det var efter en stor omorganisation 1996 och en omställningsprocess efteråt som låg till grund för denna process och som ledde till att flertalet vårdpersonal ”blivit övertaliga”, det vill säga, de hade ingen naturlig relation till en specifik avdelning längre inom organisationen men var inte uppsagda. De hade nu blivit placerade hos denne chef för att de därmed skulle få en tillhörighet till en enhet efter omställningen och då denna enhet hade ett personalbehov vid tillfället. En annan jobbig situation som en chef berättade gällde att denne hade *fyra* verksamhetschefer *på* sina *sex* år som sektionschef. Det är förändringar som chefen inte kan påverka.

I utsagorna framkom också att förändringar ofta leder till konflikter, vilket kräver konflikthanteringsförmåga hos en chef och ledare. Men förändring kräver ofta också kompetensutveckling för personalen, vilket enhetscheferna ansvarar för på sina enheter. Kompetens beskrivs på olika sätt och relateras till kvalitet. I kompetensbegreppet är det viktigt som chef att hålla sig *à jour* med lagar och paragrafer som rör personalens anställning, men det finns jurister inom organisationen som hjälper oss chefer med detta också, sades vid en av intervjuerna och relaterades till detta med förutsättningar i förändringsprocesser. Hela verksamheten är ständigt i fokus också vad det gäller kvalitet, som attityder till olika saker. Det framkom att det handlar mycket om som chef att leda sin verksamhet med rutiner och riktlinjer. Det handlar också om att ständigt ha miljöfokus med i bilden, men framförallt att man följer upp det man ansvarar för som chef. Det kan vara allt från att köpa in en kaffeautomat i personalrummet till att se till att *all* personal har rätt kompetens, och att den är uppdaterad. En sak som ständigt måste uppdateras är HLR-utbildning (hjärt- och lungräddning), sa en av cheferna. En utsaga som kändes kul att ta med är följande som också ger en bild av vad kompetensutveckling ute på de olika enheterna kan vara, en chef sa:

*”Kompetensutveckling ... (skratt) ... ja, .. det ska högskolan komma ut och värdera nu vad vi sjuksköterskor är värda .. (skratt) ... det blir väl för oss gamla att sätta oss på skolbänken igen,...nä...`skämt å sido’, .. men skolan ska faktiskt komma ut och informera oss som varit med ett tag, om hur dagens syrra utbildning är upplagd och så .. det är bra tycker jag”.*

I en annan intervju berättade chefen om kompetensutveckling som gjorts via en c-uppsats som skrivits med dennes chef som handledare. Uppsatsen ska byggas på med en magisternivå. Undersökningen är gjord på dennes avdelning. Tyvärr, påpekade denna chef, finns det ingen uppbackning här inom organisationen, i alla fall på denna typ av kompetensutveckling. Dessutom har denna chef fått gå in och arbeta som sjuksköterska ganska ofta på grund av sjuksköterskebristen inom kliniken. I fem av sex intervjuer berättade cheferna att de gått en eller flera ledarskapsutbildningar inom organisationen (detta innebär dock inte att även den sjätte har gått utbildningar). Utbildningar som Region Skåne anordnat. Det har även varit externa kurser. Dessa har varit både på internat som endagsutbildningar. Det återkommer ständigt, sades det. En av cheferna lyfte fram ett förhållningssätt som förändrats och det är då kvalitetsarbetet på avdelningen. Mycket bra, betonade denne chef och att det tydligt märks en förbättring. Här var verksamhetschefen själv en ”granskare” som granskar andras kvalitetsarbete. Vid en av intervjuerna betonades att Region Skånes kompetensförsörjning för både chefer och medarbetare är mycket god, och att sjukhuset satsar mycket på kompetenshöjande kurser av olika slag. Det finns enstaka kurser för nya och gamla chefer anpassade efter behovet. Just nu, betonade en chef, pågår stora förändringsledareutbildningar inom organisationen och inom regionen. Många utbildningar och kurser finansieras med EU-medel. En chef sa att det var viktigt för gamla chefer att gå på utbildning också, trots deras erfarenheter, *då de lätt fastnar i vissa beteenden och behöver då få ett nytt tankesätt och så vidare.*

En av cheferna såg tillbaka på sin karriär som chef och påpekade att nya chefer får alldeles för lite introduktion när de tar på sig ett chefsförordnande. Dessutom blir det alldeles för lite *tid* för egen kompetensutveckling, uttrycktes i tre av sex intervjuer. Fokus menade dessa chefer, låg på personalens kompetensutveckling, speciellt i dessa förändringstider som nu råder. Cheferna sade samtliga att de var ständigt på möten och träffar av olika slag, och det var både ett sätt att hålla sig a`jour med sitt uppdrag som chef, men också ett sätt att ”kompetensutveckla sig”, då dialog och feedback mellan cheferna och ledningsgrupp blev möjliga. En chef poängterar att de sex åren som denne varit chef, hade lärt denne chef jättemycket, trots att det var en tuff period att vara chef inom organisationen. Vidare poängterar också denne chef, att denne aldrig hade klarat av sitt chefskap utan sin arbetsledarskapsutbildning, som chefen här säger var jättebra. Det är den fortfarande säger denne. All personal hos tre av fyra verksamma chefer skulle få någon form av kompetensutbildning under hösten 2003. Kompetensutveckling stod ständigt på agendan. Ingen chef använde dock ordet *förändringsmöjligheter*, men väl orden förändring och förändringsarbeten. Förändringsprocesser leder ofta till konflikter av olika slag, därför måste en chef också kunna ta hand om konflikter, framkom vid alla intervjuerna. Ibland kan en konflikt ”ebba ut”, men oftast gör det inte det, lyfte en chef fram. Konflikter löser sig inte av sig självt! Det betonades bland cheferna. Likaså att konflikter var jobbiga! Empati är viktigt, framkom också. På så vis ökade förståelsen för varandras sakfrågor. Det man försöker göra här är att se om personalgruppen kan lösa det själva först, menade en chef. Det tyckte denne chef var det bästa. Kan de inte det så är det klart att chefen blir inkopplad, men det är mycket sällsynt att konflikter löses av sig självt. Det är svårt med konfliktlösning även om man har mallar för det, då det är alltid någon som upplever sig orättvist behandlad. Enhetschefen och verksamhetschefen kan inom vissa områden tycka olika och det kan vara svårt om det är något som står enhetschefens hjärta nära, framkom

vid en av intervjuerna. Vi har högt i tak och därmed heta diskussioner och om vi inte kan diskutera det vidare så avstyr verksamhetschefen det, men han accepterar diskussioner. Ibland skulle enhetschefen här vilja att han öppnade upp till ännu mer diskussion, då det skulle leda till ännu bättre beslut. Han har en viss gammal auktoritär ledning som sitter kvar i honom och ibland slår det igenom, uttryckte chefen här, men sa också att det är inte så ofta trots allt ändå. Rent kunskapsmässigt finns det ingen i ledningsgruppen som kan sätta sig på honom, möjligtvis inom viss kvalitetsmätning. Om verksamhetschefen känner att vi faktiskt har rätt, så backar han upp och stöttar oss. Staben kan också ställa upp på enhetschefens sida mot verksamhetschefen om det behövs.

#### 5.4. Sammanfattning av resultaten

I intervjuresultaten (från 2003) framkommer att det pågått, pågick och skulle startas upp många förändringsarbeten. Dessa hade olika karaktärer. Exempel som framkom var förändringsprojekt via sexpunktsmodellen – att förändra arbetsätt, rondarbetet omnämndes bland annat här; att ”boka” sina arbetspass via en ”tvättstugemodell” var ett försök som gjordes; det skulle startas upp en ’utbildningsavdelning’ genom ett kontinuerligt flöde av studenter till avdelningen; ett regionalt projekt vid namn Skånsk Livskraft omnämndes införas inom sjukvården och beskrevs vid namn *sjukvård i 2000-talet*. Det handlar bland annat om hur resurser ska fördelas inom sjukvården. Några specifika projekt eller förändringsarbeten för övrigt talades det inte om, men att *många projekt var i gång*. I intervjuerna talades det också om hinder för utveckling som anställningsstopp, tvångsflyttningar av personal och övertalighet under omorganisation. En chef hade haft *fyra* verksamhetschefer *under sina sex år* som chef. Att begreppet *ekonomi* styr chefens arbete framkom tydligt, liksom värdet och svårigheterna av förutsättningar att kunna planera långsiktigt. Begreppet *hierarki* beskrevs i kulturella skillnader via både långa som korta beslutsvägar. Möteskonstellationerna för cheferna var många ’möten’ via olika kommunikationsformer. En chef använde sig mycket av mejl via sin kommunikation med verksamhetschefen.

Verksamhetschefen behöver en bred kunskap om verksamheten framkom hos cheferna, då denne avgör i beslut som påverkar hela verksamheten. Ett paradigmskifte hade skett vid en verksamhet. Den *nye* verksamhetschefen är psykolog vilket innebar mycket samverkansprocesser som *drar ut på tiden* när det gäller att fatta beslut, tyckte chefen här. När det gäller chefsegenskaper är det viktigt med gott självförtroende och att kunna skratta åt sig själv. Förhandlingsförmåga är också viktigt i chefskapet. En chef hade förhandlat sig fram till en ny befattningsbeskrivning: *avdelningsföreståndare med utökat ansvar*. Detta lyfte chefen fram som en mycket bra utveckling för just en första linjens chef. Beslutsförmåga som chef är viktigt, liksom att ha samverkansgrupper med olika verksamheter. Det som samtliga chefer tryckte på var processen att rekryteras till chef och att lämna sitt chefsuppdrag som två viktiga komponenter. Begreppet arbetsmiljö var också viktigt i chefskapet, framkom i utsagorna. En före detta chef var mycket besviken på arbetsgivarens hantering av dennes chefsuppdrag då detta skulle skrivas om (omrekryteras). Hon ansåg sig diskriminerad av arbetsgivaren. Efter händelsen skrevs det in i chefsförordnandet efter fackliga förhandlingar, att om man inte fick sin chefstjänst förlängd ska ett uppföljningssamtal med verksamhetschefen föras. Hon har än idag (2003) inte haft detta samtal med arbetsgivaren.

Förmågan att kommunicera via olika dialog- och kommunikationsprocesser är viktig i chefskapet. Kollegiala problem som att i chefskapet vara tystlåten sätter igång rykten. Så fort man vet något, kommunicera kring detta, löd ett råd av en chef. Lojaliteten mot stab och ledningsgrupp får aldrig svikas framkom enhälligt. Utvecklingssamtal är viktigt. Dialog och kommunikation är en förutsättning för utveckling, ansåg *alla* chefer. En chef



måste också kunna ta hand om konflikter. En chef sa att mellan denne och verksamhetschefen var det 'högt-i-tak-diskussioner'. Verksamhetschefen kan backa upp enhetschefen, men staben kan också backa upp enhetschefen mot verksamhetschefen. Staben och ledningsgruppen har en väldigt tillåtande attityd, och man tar som chef väldigt stor hänsyn till stabens synpunkter.

## 6. ANALYS

### 6.1. Tolkning missivbrev vs intervju

Med intentionen att ta reda på vilka förändringsmöjligheter som finns inom offentlig sektor, utifrån intervjuer med sex enhetschefer, lyftes fram både positiva sidor som mindre positiva erfarenheter i empirin av att vara chef och ledare i förändringsprocesser. Av sex intervjuer är det två av dem som nyligen lämnat sitt chefsförordnande. I analysprocessen känns det relevant att synliggöra om missivbrevet (se bilaga 1) påverkat enhetschefernas utsagor. Tre uppfattningsområden utmärkte sig i utsagorna som jag tematiserat som chefskap, dialog och förändringsarbete och tre huvudfrågeställningar finns i analysen:

1. Hur har missivbrevet påverkat enhetschefernas utsagor?
2. Hur talar enhetschefer inom offentlig sektor om förändringsmöjligheter?
3. Hur relateras resultat och analys till den litteraturgenomgång som gjorts?

#### 1. Hur har missivbrevet påverkat enhetschefernas utsagor?

Jag berättar här i missivbrevet att min undersökningsfråga är: *Hur viktig är dialogen?* Samtliga chefer betonar värdet av dialog som en förutsättning för utveckling. Jag belyser också att Region Skånes målsättning är att ha en: *framgångsrik kommunikation*. Här säger cheferna att information är a och o för att skapa en utvecklingsprocess. Vidare uttrycker jag mig att: *Förändringsarbete i samhället och i arbetslivet har ökat, att verksamheter omprövas och yrkesroller förändras*. Här togs exempel upp av en chef som skulle implementera en utbildningsavdelning, vilket kom att delvis förändra yrkesrollen för vårdpersonalen, då samtliga av personalen blev handledare, genom att ett kontinuerligt flöde av studenter skulle tillföras enheten, främst sjuksköterskestudenter. Skånsk Livskraft omnämndes som en förändring i samhället, där sjukvården omprövas och beskrivs som *sjukvård i 2000-talet* av cheferna. Jag säger också vidare i brevet att: *Förändringar kommer vare sig vi vill det eller inte, så därför måste vi lära oss att leva med dem och förbereda oss inför dem*. Ingen chef gick in på konkreta beskrivningar av hur man kan "leva med förändringar eller förbereda sig inför dem". Det som framkom var värdet av kontinuerlig kompetensutveckling samt att ha kommunikationsförmåga och handlingsförmåga. Kontinuerlig information är också en viktig del i chefskapet. *Chefsegenskaperna* beskrivs också som en viktig del i chefs- och ledarskapet. Utbildningsavdelningen och det regionala projektet Skånsk Livskraft är två exempel på förändringar som kommit vare sig cheferna velat det eller inte. Tvångsförflyttning av personal var också ett sådant exempel, beskrev en chef, vilket inte kändes bra som chef.

Här ställer jag då följdfråga till föregående fråga: *Stämmer detta?* Ingen chef utvecklade denna fråga vidare, förutom det som framkom enligt ovan. Jag följde heller inte upp med denna fråga, då målsättningen var att de skulle tala fritt och öppet om sin chefsroll i förändring. Jag ville inte styra fram svar. Därefter går jag över till att beskriva enhetscheferna: *Enhetschefer har en viktig roll inom verksamheten i dessa kommunikations och samverkansprocesser som eftersträvas, men också att kunna möta olika förändringskrav, i*

*deras chefskap.* Ingen gick in på ordet ”förändringskrav”, men att en del gick förändringsledarutbildning, vilket kan ses som ett svar på de förändringskrav som komma skall. Samtliga chefer betonade värdet av kommunikations- och samverkansprocesser. En chef beskrev att samverkan var en stor del av det kontinuerliga arbetet på enheten. Efter denna beskrivning ställer jag frågan: *Hur viktig är denna roll?* Svaret ovan kan härledas till denna fråga. Någon vidare utveckling än så förekom inte.

Därefter går jag över till att beskriva dialogen och ställa frågor: *Dialog är en förutsättning i förändringsprocesser. Hur ser denna dialog ut? Hur stor roll spelar verksamhetschefen i enhetschefens förändringsarbeten och hur fria händer har enhetschefen att agera utifrån idéer och förslag till förändring? Har det någon betydelse för om en förändring kommer till stånd?* Att dialogen var en förutsättning i utveckling framkom i utsagorna. Ingen chef ”beskrev” dock denna dialog. Men värdet lyftes fram av att ha kontinuerlig information med medarbetarna och att ha kontinuerliga möten med verksamhetschefen. Fem chefer av sex ansåg att dessa möten måste eller bör vara ’fysiska’, men där en chef ansåg att mejl var ett utmärkt sätt att ha en kommunikation och dialog på. Ingen chef gick in direkt på om det hade betydelse för hur stor roll verksamhetschefen hade på denne för att få till stånd en förändring. Man hade generellt sett ganska ”fria händer” bara man höll sig inom sin budgeterade ram och verksamhetsramarna. De två chefer som inte längre arbetade som chef såg dock att relationen till verksamhetschefen hade stor betydelse för hur en enhetschef kunde finna lösningar på problem i chefsrollen. Frågan tolkar jag ha en stor känslomässig innebörd hos cheferna.

## 2. Hur talar enhetschefer inom offentlig sektor om förändringsmöjligheter?

Intervjun var en så kallad ”öppen intervju”, det vill säga, jag hade inte några strukturerade frågor med mig som intervjuunderlag, utan enbart min intervjuguide (se bilaga 2) och missivbrev (se bilaga 1). Missivbrevet innehåller dock flera strukturerade frågor och gör därmed underlag för struktur i berättandet. Beskrivningarna här av Region Skånes målsättning och hur förändringsarbeten i samhället och i arbetslivet har ökat, och att verksamheter omprövas och yrkesroller förändras, och även att ”förändringar kommer vare sig vi vill det eller inte”, gör att intervjumaterialet är väldigt uppstyrt. Detta kan utgöra en form av ”facit” hur enhetscheferna upplever vad de ska prata om. Temat för intervjun kan därmed tolkas vara klart. Samtliga chefer talar utifrån missivbrevets frågeteman. Frågorna generellt sett besvaras dock inte. Hur ’öppen’ intervjun var kan kritiseras. Jag ställde dock väldigt få frågor, utan bad enhetscheferna tala fritt och öppet om sin roll som chef i förändring. Samtliga chefer hade dock missivbrevet i sin hand eller framför sig när de talade. Det intressanta här är att ingen chef hade några andra papper som underlag för intervjun, anteckningar eller liknande, men ändå så bestod deras berättelser av väldigt likartade strukturerade ”svar” och strukturerade ”utsagor”. Missivbrevet kan tolkas ha utgjort ”mall” för hur de lagt upp intervjun, och kanske det därför gick så ”smidigt” för dem att berätta om sitt arbete som enhetschef inom Region Skåne. Följdfrågan blir då: *Hur ”fri” att berätta om chefs arbete blev då intervjun?*

De två chefer som inte längre var i tjänst som enhetschefer, var kritiska i sina berättelser. Nu låg förordnandetidens avslutande ganska ”nära i tid”, och kan därmed ha väldigt starka känslomässiga innebörder i upplevelserna. Samtidigt var utsagorna ganska sakliga i kritikbeskrivningarna. Av sekretesskäl kan jag inte gå in på berättelserna i sig, men sammanfattningsvis kan det beskrivas som fokus på relationer mellan olika ledningsansvariga, samt relationer till fackliga representanter. De två berättelserna liknar varandra trots att de kommer från två olika sjukhus. Detta tolkar jag handlar mycket om att få bli lyssnad på av



ledning ovanför, samt att kunna förhandla i ekonomiska situationer. Relation och ekonomi blev två nyckelord här. En bättre befattningsbeskrivning här hade synliggjort problematiken hos båda dessa chefer, som jag ser det. Mentorskap i chefskapet för nya chefer är därför mycket bra och att föredra. Fokus på vad som är "chefens bord" är också en viktig aspekt. Relation mellan chef och medarbetare är en annan aspekt. Utbildning i ledarskap är därför viktig för Region Skånes sjukvårdsorganisationer, vilket regionen också har i sin utbildningskatalog. Någonstans i berättelserna från dessa två chefer tolkar jag att de vill lyfta fram *möjligheterna*, det vill säga möjligheterna att förändra i chefsrollen. De vill att chefens roll ska lyftas fram mer konkret, för att förhindra andra de problem som de utsatts för i sitt chefskap, trots alla tester de genomgått inför uppdraget som chef och ledare i organisationen. Mina tankar leder till värdet av pedagogik i arbetslivet.

Region Skåne beskriver sig som en lärande organisation, vilket förutsätter lärande ledarskap och situationsanpassat ledarskap. En chef tog också fram, att hennes kunskaper i chefsrollen har ingen i verksamheten eller organisationen där hon arbetar i tagit vara på, vilket för denne chef inte kändes bra. Jag var mycket "aktivt lyssnare" i samtliga enhetschefers berättelser, därför undvek jag att ställa en massa följdfrågor. Mina reflektioner kommer nu i efterhand då jag läst igenom intervjutexterna. Värdet här är att jag haft samtalen inspelade på band och därmed kunnat återkomma till dem. En annan frågeställning som kan också vara intressant i att spekulera i analysen är: *Hur "fri" anser jag mig vara att "våga" kritisera arbetsgivaren vid intervjun, då jag har ett anställningsförhållande och uppdrag till den, ett chefsförordnande?* Lojalitetsaspekten är mycket viktig här, det framkom tydligt i utsagorna. Vad som kan diskuteras och utvecklas är, hur framförs kritik från enhetscheferna så att för dem olika perspektiv blir synliga, utan att det upplevs av stab och ledningsgrupp som att verksamheten kan skadas, eller det politiska sjukvårdsuppdraget missförstås av cheferna? Det handlar om trygghet i organisationen.

### 3. Hur relateras resultat och analys till den litteraturgenomgång som gjorts?

Chefskapet här ska också relateras till de förväntningar som Region Skåne som arbetsgivare har, utifrån den policybeskrivning som beskrivs i resultatdelen. Bland annat ska Region Skånes chefer skapa en hälsosam arbetsplats genom prestigelöshet, delaktighet och dialog, samt främja ständiga förbättringar och långsiktiga agerande, står det att läsa i policydokumentet. Arbetsplatser ska främjas av förändringsvilja och inflytande. Holmblad Brunsson (2002) diskuterar detta med att ha mätpunkter i organisationen för att synliggöra olika förväntningar som finns. Kan Darwins utvecklingslära om anpassningsförmåga ge oss idéer här, eller där Webers analyser av handlingssammanhang för arbetsuppgiften är ett viktigt ord för berörda parter, eller kanske Calvins tro som kan relateras till sjuksköterskans 'kall' i yrket och arbetsuppgifterna, där kunden är patient med behov och i beroendeställning till verksamheten. Vad *driver* cheferna i sitt chefskap i utvecklingsprocesser? Anpassningsförmåga, förmåga att se sammanhang och 'kall' till uppgiften? Vari ser cheferna möjligheterna att uppnå de uppdrag som ledningsgruppen gett, där dessa ska relateras till de policys som huvudmannen Region Skåne skriftligen sammanställt som rekommendationer? Projektverksamheter har också blivit allt viktigare inom sjukvården. Chefens personalarbete blir därmed offensivare. Är projektorganiserad sjukvård en lösning, kan man ju då undra? Analysprocessen framkallar nya frågeställningar. Maltén (2000) ser lösningar i ett pedagogiskt ledarskap och han talar om paradigmskiftet. Men stämmer detta synsätt, att vi byter paradigm, är det inte så att paradigmerna lever sida vid sida idag, i ett sätt att söka kunskap i utvecklingsprocesserna? Informationssystemen är därför viktiga, vilket Holmblad Brunsson bland annat tar upp. Utifrån vad Region Skånes policys beskriver av den goda verksamheten, goda chefskapet och det goda medarbetar-

skapet, så kan det relateras till Svedberg (2002), att det ändå är så att ledarskap har makt. Makt är aldrig neutral. Ledaren arbetar inte primärt *i* verksamheten utan *för* verksamheten, säger Svedberg vidare. Wåglund (1998) tar i sin rapport om ledarskap inom sjukvården upp att problematiken kring chefsrollen är föränderligheten i omvärlden, i den egna organisationen och i människan själv, det vill säga chefen som individ. Cheferna tog i sina berättelser upp ganska omfattande vilka egenskaper en chef bör ha och att man inte ska rekryteras för ung till en chefstjänst.

Wåglund menar vidare att cheferna måste använda sig mer av uppföljnings- och utvecklingssamtal i sin ledarfunktion och anpassa detta till den reella verkligheten. Cheferna i studien betonade dock chefens kommunikationsförmåga som en framgångsfaktor. Målfrågorna är de ständigt viktiga uppgifterna för ledarskapet, fortsätter Wåglund. Med tanke på hur cheferna berättade om hur det var att bli chef så kom de också in på hur det kan bli om man slutar som chef, vilket två chefer i studien berättat om, så måste det också 'löna sig' att åta sig ett uppdrag som chef, avslutar Wåglund. Tre funktioner är viktiga i ledningsfunktionen: hur resurserna används, hur uppgifterna utförs och vilken roll ledaren intar (a.a.). Det kan förklaras av att cheferna anser att de olika möteskonstellationerna är viktiga liksom dialogen med verksamhetschefen. Information ansåg cheferna vara a och o. Ernborg (1998) tar upp att ledarskapet måste förändras i huvudsak på grund av den ökade komplexiteten och dynamiken som finns inom organisationer idag. En ledningsgrupp påverkar aktivt organisationens inriktning och existerar på olika nivåer i organisationen. Här tar Ernborg fram ledningsgruppens centrala betydelse i att möta de snabba omvärldsförändringarna. Relationen till staben och ledningsgruppen såg enhetscheferna som viktiga i sitt arbete. Lind Nilsson och Lundblad (1995) tar också upp att förändringar kräver kreativitet och nyskapande. Det måste finnas en handlingsberedskap. Därför talas det mycket om situationsanpassat ledarskap. I Olssons (2005) forskning framkommer att många projekt som pågår inom sjukvården är inriktade på personalens behov inte på patienternas behov. Ledarskapet får därmed stor betydelse här för den fortsatta utvecklingen av projektorganiserade och förändringsinriktade innehåll i sjukvården.

I denna studie betonar cheferna medarbetarnas kunskapsvärde om verksamheterna. I Herttings (2003) avhandling synliggör effekterna av stora nedskärningar på ett sjukhus, genom bland annat ledarskapets oförmåga att handla i förändringsprocessen. Som chef i dag krävs stor tillit till medarbetarna men också förmåga att i förändring skapa delaktighet. Ledarskap inom offentlig sektor innebär att ständigt vara i rörelse och hamna under lupp, då det är politiska beslut som påverkar verksamhet och produktion. Det talas mycket om att den offentliga sektorn står inför stora omvärldsförändringar och framtiden kommer därmed att handla mycket om att utveckla kommuner, stat och landsting. Ordet förändringsmöjligheter får därmed en central plats. Dialogen som förändringsverktyg har en stark position. I studien finns en man bland fem kvinnor. Genusperspektiv är också intressanta i chef- och ledarskapet. Det ämnar jag dock inte i denna analys utveckla vidare.

Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) ska man utöva kritisk reflektion kring sina uppkomna resultat och i sin analys. Jag har inte konstruerat någon ny teori men velat uppmärksamma på hur sex intervjuer kan synliggöra hur chefers utsagor inom offentlig sektor beskriver sig själv i sin roll som chef i förändring. Jag ser den kvalitativa forskningens utsagor här som poängrik även om respondenterna endast är sex till antalet, då resultaten av vad som sägs och som redovisas, kan tolkas om flera gånger av dem som läser studien, och då det är sex chefers arbetsmiljöer som synliggörs. Dessutom gavs

intressanta beskrivningar av chefsrollen både när den fungerar och när den inte fungerar. Råd och tankar delades frikostigt ut av cheferna, något som jag värdesätter och som kan förmedlas till dem som läser undersökningen. Alla chefer har bjudit på sina erfarenheter och vardagliga arbetsbeskrivningar.

## 6.2. Sammanfattning och reflektion av analysen

Det är en kvalitativ innehållsanalys utifrån sex intervjuer, där jag här synliggör missivbrevets inverkan på vad enhetscheferna talar om i sina berättelser om sitt chefskap i förändring. Resultaten visar hur enhetschefen talar utifrån den information som missivbrevet gett, genom att lyfta fram hinder och problem att hantera i olika situationer i chefs- och ledarskapet. Dialogen fanns som fokus i chefernas berättelse. Det som dock *inte* framkom i missivbrevet men som alla chefer tog upp, vilket är intressant, är: när man *blir chef* och när man *lämnar sitt chefsuppdrag*. Tre huvudfrågor utgör analysen genomgång: (1) Hur har missivbrevet påverkat enhetschefernas utsagor; (2) Hur talar enhetschefer inom offentlig sektor om förändringsmöjligheter? och (3) Hur relateras resultat och analys till den litteraturgenomgång som gjorts? Region Skånes policydokument och direktiv är ramen för hur verksamheter ska drivas ur ett ledningsperspektiv. Pedagogiskt- och situationsanpassat ledarskap, paradigmskiften, informationssystem, et cetera, kan relateras till en föränderlig omvärld och ökad komplexitet i organisationerna. Tre funktioner är viktiga i ledningsfunktionen: hur resurserna används, hur uppgifterna utförs och vilken roll ledaren intar. Att relatera analysproceduren till Alvesson och Sköldbberg (1994) gör att resultatet kan mer kritiskt granskas av mig själv som forskare och av den som läser uppsatsen. Därför förs analysen med resonemang kring författarna Alvesson och Sköldbberg's tankegångar. Uppsatsen kan därmed analyseras flera gånger för nya infallsvinklar och på så vis kan en utveckling ske och andra studenter kan kritiskt ta till sig empiri och metod inför sina egna uppsatsskrivningar.

Kritiken mot min metod är initialt att jag så utförligt styrde upp mitt utfall genom missivbrevets form. Sex helt inbördes oberoende chefer inom olika förvaltningar och professioner, har på ett likartat sätt lagt upp sina utsagor inför mötet med mig och den öppna intervjun som är inspelad på band och transkriberad. Jag tolkar att innehållets utfall i empirin är mycket uppstyrd av de frågeställningar och beskrivningar som jag gör i brevet som cheferna får *inför* intervjuerna och därmed kan förbereda sig på. Uppstyningen gör att intervjuerna inte nu i efterhand kan ses som "öppna intervjuer", utan ses som en strukturerad intervju med strukturerade temafrågeställningar. Det är viktigt att ha med sig när man läser resultatdelen. Den teori som påverkat mig i metoden är den inspiration som diskursanalysmetoden och grundad teorin har haft på mig under utbildningens gång och den litteraturgenomgång som gjorts. Att förutsättningslöst se på utsagor i ljudinspelning och transkribering, och att se vad som "trillar ut" via de kategoriseringar som jag fann och gav namn på, och som sedan utmynnade i de sammanfattande begreppen: chefskap, dialog och förändringsarbete, har känts mycket stimulerande. Processgången har varit mycket lärorik och gett mig mer inspiration att ta med mig för kommande studier. Kritiken är viktig för de kommande studierna. I figur 1 sidan 25 framställs mitt bidrag för den tankegång som ligger till grund för analysen och som också används som "fallbeskrivning" i hur ett förändringsarbete kan synliggöras för cheferna i förändring inom Region Skånes sjukvårdsorganisationer, där exemplet "rondarbete" framkom vid några chefers utsagor.

## 7. SLUTDISKUSSION

Metoden att med öppna intervjuer få höra hur några enhetschefer inom offentlig sektor talar om förändringsmöjligheter inom sjukvården, har utifrån resultatet, fått mig att inse behovet av att synliggöra just första linjens chefers arbetssituation i förändring. Det handlar om att presentera en ökad förståelse för varandra inom verksamheter och organisationer genom hur samarbete och prioriteringar kan göras, liksom vilka normer som då kan råda för de beslut som ska fattas och genomföras. Att detta inte alltid är så lätt har två chefer i denna studie fått erfara. För chefen handlar det om att i sin vardag fatta beslut utifrån gjorda prioriteringar. Det innebär också att fundera på vad som ska vara i fokus i förändringsprocesser, i ledar- och chefskapets utövande. Teoriförfarandet i analysen med inspiration från grundad teorin att låta den intervjuade tala fritt och därefter belysa berättelsen utifrån vad som kommit fram, liksom inspiration från diskursanalysmetoden, hur och var problemet för förändring finns utifrån hur man talar om dem, känns relevant och *kredibilitet* för empirimaterialet och temats inriktning i uppsatsen. Att empirin utgörs av endast sex respondenter ska inte ses som ett hinder i att resultatet inte har ett signifikant värde i sig, då berättelserna är tagna ur sex chefers erfarenheter från deras vardagsarbete och därmed har ett värde för att synliggöra deras tolkning av chef och ledare i förändring inom Region Skånes sjukvårdssektor. Det kritiska i metoden kan vara hur mycket missivbrevets formuleringar har påverkat utsagorna och hur de i så fall annars hade utvecklat sig, vilket jag reflekterat i min analys.

Den information som kommer fram i studien är viktig ur ett utvecklingshänseende, då den ska kunna utgöra inspiration för cheferna i studien. Det kan leda till nya insikter och nya utvecklingsmöjligheter för organisationer, verksamheter och individerna inom den, oavsett vilken nivå det yttersta ansvaret för förändringen ligger på. Studiens utfall är därmed rik på kunskap ur flera komplexa hänseenden, det gäller att sätta dem i sitt sammanhang. Värdet av mer forskning inom sjukvård och ledarskap kontra förändring känns uppenbar för att uppnå ett kasam. Forskning av *ledningsgruppen* är också begränsad inom arbetslivsforskningen. Kontrollbegreppets paradoxer i ledarskapet är intressant, där man å ena sidan minskar kontrollen ute i verksamheten men å andra sidan ser en utökad kontroll (*se nedan*). Reflektionerna fortsätter därmed efter examinering av uppsatsen. I litteratur- och forskningsgenomgången framkommer att nyckelord för ledaren och chefen är *samspel* och *integration*, liksom att värna om de anställdas kunskap. I detta ingår även nyckelord som *arbetskultur*, *nätverk*, *teamarbete* och *koalitioner*. Detta framkommer ganska tydligt i intervjuutsagorna. Resultaten här kan relateras till att nedskärningar och omstruktureringar i den offentliga sektorn leder till en förändrad och minskad offentlig sektor, utifrån vad som framkommer i de rapporter jag gått igenom. Som en pol till detta går vi mot ett ökat medinflytande och en minskad kontroll (*läs paradoxen ovanför*), där de traditionella regelstyrda hierarkierna rivs. Personalarbetet har flyttats från personalenheten ut till det kliniska arbetet genom att ha integrerats i linjechefens ansvarsområde. Flera processer har skett samtidigt inom sjukvårdsorganisationerna. Det som jag ovan nämnt, samt anpassning till delaktighet hos medarbetarna via projekt- och förändringsarbeten ute i verksamheterna. Detta i sin tur ska integreras i chefernas budgetansvar, då ekonomin är en stor post.

Det är tunga poster som vilar på första linjens chefer inom sjukvårdens organisationer. Denna integrering av personalansvar sker *samtidigt* som de själva ska kompetensutveckla sig och öka *sin* anpassningsförmåga till omvärlden med allt vad detta innebär. Olssons (2005) avhandling visar på paradoxer av den delaktighet hos medarbetare som råder, där personalbehoven har större fokus än patientbehoven, vilket Region Skåne tolkar har

betydelse av hur personalbehovet ser ut i verksamheterna vid studiens genomförande. Samtidigt anser cheferna i Olssons studie att förändringsarbetena *inte* skapar konflikter ute i verksamheterna. Detta går stick i stäv med vad forskningen visar. Förändring likställs med någon form av kaos och därmed någon form av konflikt. Detta är intressanta teman. Vilken ledarstil kräver då alla dessa omställningar för cheferna kan ju då diskuteras? Ledaren och chefen ska skapa sådana arbetsförhållanden att medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet blir maximal, framkommer i litteraturen. Därför måste också en kultur och ett förhållningssätt *skapas* inom organisationen som gör personalhanteringen med allt vad detta innebär *möjlig* för cheferna. Första linjens chefer är extra utsatta här. Kompetensutveckling är en kontinuerlig nödvändighet som stöd här. Samtidigt med detta måste också chefs roll avdramatiseras inom organisationen, så att kultur skapas där det är en naturlig del av ett chefskap att också lämna en ledande befattning. Kulturen ska se det som en *läroprocess* både för individen i fråga och för organisationen som utvecklas genom att högre kunskap erhålls hos medlemmarna. Steget av att bli chef och att kunna lämna sitt chefskap framkom ganska tydligt i samtliga intervjuer.

Ledarskapsfilosofi beskrivs som de åsikter och attityder en person har och de antaganden denne utgår från för att få arbetet gjort i ett chefs- och ledarskapsutövandet, enligt ett läroinstrument från Teleometrics ledarstiltest (Hall, Harvey och Williams, 2005). Modellen i testet *Managerial Grid* utgår från att en chef har två grundläggande intressen: *produktion* och *personal*. Produktionsintresset står för att utföra tilldelade uppgifter eller uppnå avsedda resultat. Personalintresset avser behov, anda, färdigheter et cetera hos de anställda. Det finns ett klart samband mellan produktionens mål och de människor som behövs för att nå dessa mål, vilket också chefer är medvetna om. Däremot uppfattar chefer *sambandet* på olika sätt. Detta påverkar de *strategier* denne kommer att utnyttja för att få arbetet gjort. Chefsmandatet bygger på *personalansvar* och *budgetansvar*. För att klara alla uppgifterna som chef och ledare så används delegering, vilket är en *pedagogisk process* som bygger på *tillit*. För chefen och ledaren innebär detta att sätta in arbetsuppgiften i ett större sammanhang. Ledarskapet handlar om att *göra medvetna val*. Förändringsprocesser leder till roll-konflikter och intresse-konflikter, beroende på de val som chefen väljer att göra. (a.a.) För chefen och ledaren är Alvesson och Sköldbbergs (1994) diskussion om reflektion intressant här för att *medvetandegöra* dessa val som görs i processen.

Ledarskapet inom offentlig sektor kan beskrivas som aktörer i pågående processer som ska balansera helheten och delarna i sin verksamhet och ansvarsområde. Detta kan innebära både särintressen och pågående aktiviteter som är relaterade till varandra på olika sätt. Att leda handlar om att kunna kommunicera och utveckla sitt kommunikationsmönster. Detta framkommer vid intervjuerna i studien. Kommunikationen kräver medvetenhet i och om individers mönster i maktförhållanden, där ledaren är en del av detta mönster. Det kräver djup förståelse av sina egna och andras vanor, normer och värderingar. Det förutsätter förmågan att kunna se det medvetna och omedvetna samspel som råder och att i detta skapa en utvecklingsprocess i att bättre leda i sitt chefskap, på alla ledningsnivåer. En dialog är en ömsesidig process i vilken människor tillsammans konstruerar betydelsen av olika budskap. Begreppet makt i ledarskap framkom inte direkt i intervjutexterna. Genom sina kommunikationsmönster driver man mänskliga processer i en interaktion med varandra, chefer och medarbetare. Chefen behöver därför *coaching* till utveckling för att öka förmågan att möta omvärldens krav och behov, ett KASAM. Som chef inom offentlig sektor ska man möta omvärlden från medborgare, man ska möta politikerna då man arbetar inom en politiskt styrd organisation och man ska möta det förväntade uppdraget som man via sitt chefsuppdrag ansvarar för. Flera perspektiv ska samagera och samverka

och konkretiseras via mötet med den personal man har i uppdrag att leda och via arbetsgivarens representanter som har i uppdrag att följa upp ledarens förmåga att leda och skapa resultat. Det handlar om grupp- och verksamhetsutveckling, det handlar om budgetarbete och det handlar om individuell coaching av medarbetare. Det handlar också om individuell coaching av chefen. *Kommunikation är därmed ett medel för sammanhållning av en grupp, ledarskap och medarbetarskap.* Det framkommer också i intervjuexterna. Litteraturen beskriver de olika fenomenen. Jag instämmer i den beskrivning jag gjort här.

Dessa synsätt kan påverka hur enhetschefer talar om förändringsmöjligheter inom offentlig sektor. En chefs 'förtroendekapital' är förtroendet som ledningsgrupp och stab har för dennes chefsuppdrag, samt hur chefen bidrar genom 'värden', 'normer', och 'vanor' till medarbetarnas framgång i verksamheten. Kunskap i verksamheten genom personalens kompetensutveckling är viktig för att uppnå förändringsmöjligheter. En chefs handlingsutrymme är ofta betydligt mindre än vad många tror. Oförutsedda problem tvingar chefen att med kort varsel hantera olika störningar. Ekonomi och budget relaterat till omstruktureringar och anställningsstopp, kräver kunskap om de beslut chefen tvingas göra. Kritik gagnar organisation och verksamhet, menar Sveriges Läkarförbund (< [www.slf.se](http://www.slf.se) > se Svenska Dagbladet, 2005.09.30.) Ordet "kontroll" och makt blir därmed intressanta här i ledningsperspektivet och hur ledare konstruerar sina konversationer eller reflektiva dialoger i det dagliga arbetet av verksamheten, uppåt och nedåt (hierarkiskt). Vilka effekter har det på resultat och kvalitén och på hur jag som ledare i förändring ser på begreppet *förändringsmöjligheter*? Om beroendeförhållande och om makt och kontroll och dess paradoxer, skriver Streatfield (2002) i sin inledning (sidan 3):

*"Many of the processes of management are political and involve the pursuit of personal agendas. Adopting a personally reflective approach is, therefore, potentially dangerous in terms of one's further career progression".*

Med tanke på alla processer som sjukvården genomgår är det av värde för ledaren att söka ett individuellt filosofiskt perspektiv utifrån sin yrkesroll. Avsikten är att reflektera och skapa insikt i varför man som individ sökt sig till ett chef- och ledarskap, där man är en medaktör i organisationens- och verksamhetens utveckling och utveckling av personal. Det handlar också om att kunna balansera mellan närhet och distans till sitt arbete och till den paradox som råder av kontroll och icke-kontroll av ansvarsuppgifterna som följer både chefskap och ledarskap. I berättelserna framkom att chefen behöver gott självförtroende. Det leder till att kunna "skratta åt sig själv" och förmåga att utveckla sina kommunikativa egenskaper i relation med omgivningen. Det framkom också att chefer har sett kolleger få problem i ledarskapet på grund utav bristande dialog- och kommunikationsförmåga med personalen. *Tydlighet* både verbalt som i kroppsspråk är därför viktigt i ledarskapet. Litteratur och forskning visar på detta. Det är en styrka i att vilja prova på ett chefskap, liksom i att träda av rollen och återvända till tidigare eller andra arbetsuppgifter. Detta framkom i intervjuutsagorna. Finns reträttvägar för chefsuppdraget skapar detta en *lärande organisation* som tillåter personal att "prova på" chefsrollen. Den ger också input för annan personal att lära i utveckling av andra arbetsuppgifter (än de man vanligtvis har). Det blir 'ringar på vattnet' och skapar 'broar för förändringsmöjligheter' inom organisationen. Den ger KASAM för organisationen. Sjukvården är ett kvinnodominerat arbetsområde. Det är intressant ur *förändringsmöjligheter – perspektiv* fundera om genus i chefsrollen (och genus i personalgruppen) påverkar *hur* man talar om förändringar och dess möjligheter. Om relationen kvinnlig vs manlig chef påverkar det begreppet mot en dominerande kvinnlig personalgrupp. Intressant forskningsfråga inom offentlig sektor, speciellt i tider av budgetarbete genom neddragningar och besparingar, där ordet *mening*

(med en omorganisation) kräver god dialog- och kommunikationsförmåga. Påverkas detta av en kvinnlig dominans i yrket? Värderingsfrågor är viktiga när vi talar om *förändringsmöjligheter*. Många chefer i alla nivåer idag sitter med djupa rötter i gamla värderingssystem där personalen i omställning ska stå omgående för de *nya* värderingssystemen. Organisationen måste skapa forum för att ledarskapet ges möjlighet att möta 'det moderna nya förväntade ledarskapet' relaterat till förändringar i politiskt styrda organisationer. Framtiden kommer att handla om att utveckla den offentliga sektorn, stat, landsting och kommun. En "bristande ledningsfunktion" inom svensk sjukvård utifrån reflektioner som förs i litteraturgenomgången, kan få långt svårare följdverkningar än den mer uppmärksammade resursbristen inom sjukvården, där drygt 600 000 personer går i pension inom offentlig sektor de närmaste 10 åren. Slutsummeringen blir därmed att cheferna talar om förändring genom att beskriva pågående projekt och att beskriva sin chef- och ledarroll i relation till organisationen och verksamheten, och till de problem och möjligheter som detta medför. Dock talar inte cheferna konkret om begreppet och ordet *förändringsmöjligheter* i relation till de processer som pågår eller till sin roll som chef och ledare men däremot om ledarstilen. Tankarna finns dock där då man tar upp utvecklingssamtal och värdet av att ha dialogen som verktyg.

Mycket av begreppet *möjligheter* handlar om att medvetandegöra och ifrågasätta. Det handlar om förståelsehorisonter och horisontnärmanden utifrån de olika livsvärldarna man rör sig inom, exempelvis utifrån vilken nivå man befinner sig i hierarkin och vilken roll man har här. Utveckling handlar om för individen att bli sedd, bekräftad och förstådd, oavsett om jag är chef och ledare eller medarbetare ute i den operativa verksamheten. Här ser jag en viktig nyckel i chef- och ledarskap i förändring. Samtliga chefer har i intervjuerna bjudit på sig själva och uppvisat ett stort intresse av att vilja dela med sig av sina erfarenheter i ledarskapet inom sjukvården. Det är min förhoppning att uppsatsen kan utgöra intressant läsning för respondenterna och att det kan stimulera den fortsatta utvecklingen av chefskapet och ledarskapet där personerna befinner sig inom Region Skåne. Uppsatsen är ingen kritik mot cheferna utan en beskrivning och tolkning av vad de berättar relaterat till mitt tema *förändringsmöjligheter* och till vad tidigare forskning och litteraturgenomgång beskriver av ledarskap och ledarskapsutveckling i sjukvården, liksom organisations- och verksamhetsutveckling samt utveckling av medarbetarskap. Att inte ha fullständigt strukturerade frågor vid intervjuerna var medvetet för att *se* hur berättelserna utformades utifrån de kriterier som var givna. Cheferna har säkerligen mycket mer att berätta, men det som är intressant här är hur jag som chef relaterar ord som förändring och dialog till mitt ledarskap, relaterat till vad som stod i missivbrevet *inför* intervjun. Därav upplägget i min analysprocess. I detta perspektiv har missivbrevet vissa förtjänster (lagd perspektivnivå för utsagorna) men också avigsidor av den påverkan de därmed haft på chefernas utsagor.

Alvesson och Sköldberg menar att tonvikten i forskarens forskningsprocess ska ligga på *tolkning och reflektion* och mindre koncentration på insamling och behandling av data. Till detta lägger de också värdet av att uppmärksamma myten om forskningens neutralitet i förhållande till vad som studeras. Därför är den reflexiva tolkningen viktig då det också handlar om forskarens egna funderingar och reflektioner av sina tolkningar, vilket jag velat lyfta fram i analysdelen. Författarna menar vidare att diskussionen om kriterier blir än mer problematisk om man frånskriver empiriskt material all potential att tala för eller emot idéer. Min egen forskarposition gör sig gällande här, då mina referensramar gör sig gällande till de teorier och tolkningar som jag lyft fram i forsknings- och litteraturgenomgången i berört ämne. Det behöver inte betyda att mitt urval är felaktigt, men berättelserna



är diskurser i en social kontext. Jag är själv präglad av sjukvårdens kontexter och rör mig i dess sociala praktik. Eftersom uppföljning av utvecklingsarbeten är viktigt för att kunna synliggöra om en förändring har skett ute i det operativa arbetet, funderar jag på att i min magisteruppsats i pedagogik till våren 2006, studera vilka metoder och verktyg som används i förbättringsarbeten inom sjukvården och hur dessa fungerar pedagogiskt för ändamålet. I litteratur- och forskningsgenomgången inom hälso- och sjukvård framkommer att förvånansvärt lite svensk forskning ägnats åt ledarskapsfrågorna. Ledarskap vs implementering av förändringsmöjligheter i svensk sjukvård kommer därmed att vara två intressanta forskningsfält för mig i vidare studier. Mina reflektioner som jag avslutningsvis sammanfattar nedan, har jag inspirerats från gjord litteraturläsning, bland annat från Wåglund, Maltén, Svedberg och Ernborg, om ledarskap i sjukvården. Den decentraliserade organisationen ställer särskilda krav på ett enhetligt ledarskapstänkande, vilket policydokument ska visa, för att förutse problem och konsekvenser av detta. En decentralisering innebär också att fler individer delar på ansvaret och ofta på fler nivåer, vilket visar på en stegvis maktfördelning *men* under stark kontroll (läs paradoxliknelsen i diskussionsdelens inledning). Decentralisering av sjukvården innebär att *ständigt* ha en dialog om verksamhetens mål, omfattning, ramar och behov, och att som chef kunna samarbeta åt alla håll. Det innebär för ledaren att kunna göra koppling mellan dåtid – nutid – framtid, och att göra den *synlig*. Detta görs bland annat genom att cheferna måste använda sig mer av *dialogen* via introduktionsarbete, uppföljnings- och utvecklingssamtal, och att ta tillvara *all* den kunskap och styrka som finns hos personalen.

För chefen och ledaren handlar det mycket om strategiskt tänkande och strategisk förändring. Viktig insikt är också att förstå att ledaren har lämnat kollektivet för att *leda det*, vilket innebär att denne arbetar därmed inte primärt *i* verksamheten utan *för* verksamheten. Ledaren har därmed makt, men en makt som aldrig är neutral och som kräver *reflektion* och *självinsikt*. Denna makt ledaren får kan skapa paradoxer och ambivalens för ledarens förmåga att *hantera makt* i förhållande till kolleger, medarbetare och överordnade. När en chef rycker in som medarbetare (sjuksköterska) i verksamheten skapas paradoxer som kan uppfattas oklara av kollektivet men också av chefen själv. Den `nya moderna ledaren´ ska vara mål- och resultatutrikad, relationsinriktad (participativt), visionärt, förändringsinriktad, situationsanpassad och konsultativt, till var medarbetargruppen befinner sig i sin mognadsfas för utveckling. För att åstadkomma dessa ledarstilar krävs ett flexibelt och *pedagogiskt ledarskap*. En pedagogisk uppgift som bland annat innebär att *synliggöra förändringsmöjligheter inom sjukvården*.

## REFERENSFÖRTECKNING

- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1991) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Börjesson, M. (2003) *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Engquist, A. (1996) *Om konsten att samtala*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Engquist, A. (1990) *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument, teoretisk och empirisk analys*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Ernberg, M. (1998) *Att leda ledningsgrupper. IPF – rapport Nr 38, oktober 1998*. Uppsala: Institutet För Personal & Företagsutveckling, IPF.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Gärdenfors, P. (1996) *Fängslande information*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hall, J., Harvey, B. och Williams, M.S. (2005) *Models for Management. Ledarstilar Blake & Moutons Managerial Grid*. Lund: Studentlitteratur.
- Hertting, A. (2003) *The Health Care Sector: A challenging of Draining Work Environment. Psychosocial Work Experiences and Health among Hospital Employees during the Swedish 1990s*. The Department of Public Health Sciences, Division of Psychosocial Factors and Health. Stockholm, Karolinska Institutet: ISBN 91-7349-655-0.
- Hilmarsson, H.TH. (1999) *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmblad Brunsson, K. (2002) *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- HSFR (1990) Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- Jönsson, G. (1995) *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Tredje upplagan. Stockholm: Publica Fritzes Förlag AB.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (1994) Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. Starrin, I.B. och Svensson, P-G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, (sidorna 163-190). Lund: Studentlitteratur.
- Lindeberg, T. och Månson, B. (2000) *HRM i Sverige och Europa, resultatrapport från Cranfieldundersökningen 1999 – 2000. IPF – rapport Nr 44, september 2000*. Uppsala: Institutet För Personal & Företagsutveckling, IPF.
- Lindh, G. & Lisper, H-O. (1990) *Samtal för förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind Nilsson, I. och Lundblad, N. (1995) *Kris, kaos och omställning. IPF – rapport Nr 35, november 1995*. Uppsala: Institutet För Personal & Företagsutveckling, IPF.
- Maltén, A. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. (1993) *I ord och handling. Aspekter på samtal*. Lund: Studentlitteratur.

- Nilsson, P. (2005) *Vilka chefsegenskaper kan relateras till hälsofrämjande ledarskap? En enkätstudie bland chefer på sjukhus*. Kristianstad Högskola
- Olsson, J. (2005) *Factors for Successful Improvement of Swedish Healthcare*. Medical Management Centre. Institutionen för Lärande, Informatik och Management och Etik, LIME. Stockholm, Karolinska Institutet: 150. ISBN: 91-7140-391-4. < <http://www.skl.se> >
- Patel, R. och Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Regeringskansliet (2004) < <http://www.regeringskansliet.se> > 2004.09.13.
- Region Skåne. < <http://www.skane.se> > 2003-2004.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1999) *Samtal som utvecklar*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Rydström, H. (2005) *Arbetsstillfredsställelse och personlighet: Har människors personlighet någon betydelse för vad som får dem att trivas på arbetet?* Kristianstad Högskola
- Skeggs, B. (1997) *Att bli respektabel*. Göteborg: Daidalos.
- Socialstyrelsen. < <http://www.socialstyrelsen.se> > SoS och HOSP. HSL, Hälso- och sjukvårdslagen (1998:531). < <http://www.rixlex.riksdagen.se> > , socialdepart. < <http://www.regeringskansliet.se> > Åliggandelagen 2§ och 6§ (1994:953). 2004.09.13.
- Strauss, A. och Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousands Oaks: SAGE.
- Streatfield, Ph. J. (2002) *The Paradox of Control in Organizations*. New York: Routledge.
- Svedberg, L. (2002) *Rektorsrollen. Om skolledarskapets gestaltning*. Doktorsavhandling 2000. Lärarhögskolan Stockholm. Institutionen för samhälle, kultur och lärande. Tredje tryckningen. Stockholm: HLS Förlag
- Svenska Kommunförbundet (2003) *Ord som förändrar. Om dialogen som verktyg för politiker och chefer*. Stockholm: Kommunförbundet. ISBN 91-7289-189-0.
- Svenska Kommunförbundet (2001) *Personalrekrytering & kompetens i kommunerna 2010*. Stockholm: Kommunförbundet. ISBN 91-7099961-9
- Svenska Kommunförbundet (2000) *Ledarskap i förändring*. Stockholm: Kommunförbundet. ISBN 91-7099-937-6.
- Sveriges Läkarförbund < <http://www.slf.se> > se artikel i Svenska Dagbladet, 2005.09.30. samt Sveriges Television, 2005.09.30. < <http://svt.se/> > Nyhetssändning.
- Sveriges Riksdag, 2004.09.13. < <http://rixlex.riksdagen.se/> > Lagtexter. Regeringskansliet.
- Söderlund, J. och Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber.
- Söderström, M. och Lindström, K. (1994) *Från IR till HRM. Två synsätt på personalarbete. IPF – rapport Nr 28 1994*. Uppsala: Institutet För Personal & Företagsutveckling.
- Taylor, C. (1999) *Det mångkulturella samhället och erkännandets politik*. Göteborg: Daidalos.

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

Vetenskapsrådet (1990) *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN: 91-7307-008-4. Utgivare: HSFR. < <http://www.vr.se> > < [www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se) >

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000) *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Wåglund, M. (1998) *Ledarskap inom sjukvården. En litteraturöversikt. IPF – rapport Nr 41, oktober 1998*. Uppsala: Institutet För Personal & Företagsutveckling, IPF.  
ISSN Nr 1103-8888

## **Bilaga 1: Missivbrevet**

Intervjuundersökning:

Urvalsgrupp: Enhetschefer inom

Region Skånes hälso- och sjukvårdssektor.

Kristianstad 03.05.23.

Tack för att Du vill vara en del av min studie och därmed underlätta genomförandet av min undersökning och fortsatta utveckling.

Jag som genomför denna undersökning studerar pedagogik med valbar inriktning vid Institutionen för beteendevetenskap, Högskolan i Kristianstad. Undersökningen utgör en c-uppsats (60 poäng) med vald inriktning mot organisation och ledarskap. Studien genomförs som en fristående delkurs (41-60 poäng). Min undersökningsfråga är:

### **HUR VIKTIG ÄR DIALOGEN?**

Region Skånes målsättning är att ha en organisation för framgångsrik kommunikation. Förändringsarbete i samhället och i arbetslivet har ökat, verksamheter omprövas och yrkesroller förändras varför förändringar kommer vare sig vi vill det eller inte, så därför måste vi lära oss att leva med dem och förbereda oss inför dem. Stämmer detta?

Enhetscheferna har en viktig roll inom verksamheten i dessa kommunikations- och samverkansprocesser som eftersträvas, men också att kunna möta olika förändringskrav, i deras chefskap. Hur viktig är denna roll?

- Dialog är en förutsättning i förändringsprocesser. Hur ser denna dialog ut? Hur stor roll spelar verksamhetschefen i enhetschefens förändringsarbeten och hur fria händer har enhetschefen att agera utifrån idéer och förslag till förändring? Har det någon betydelse för om en förändring kommer till stånd?

**Intervjuerna behandlas konfidentiellt och Du garanteras full anonymitet. Din medverkan i studien är givetvis frivillig. Ett urval av enhetschefer kommer att ske från hela Region Skåne området (det vill säga både ”gamla Malmöhus- som Kristianstad län”).**

**Jag sätter mycket stort värde på att Du vill vara delaktig i min studie och avsätter tid för detta till mitt förfogande. Intervjun beräknar jag ta en timme, där Du får möjlighet att berätta om Din verksamhet.**

Med vänlig hälsning

Ingela Bengtsson

(emailadressxxxxxxxxxxxxxxxx) Bostadtfn:xxxx-xxxxx.

Student vid Högskolan Kristianstad Institutionen för beteendevetenskap

PDC102. 41-60 poäng inom ämnet pedagogik. Tel:044-20 32 00 Fax 20 32 03.

## Bilaga 2. Intervjuguiden.

### INTERVJUGUIDE:

Ju spontanare intervjuproceduren är desto större blir sannolikheten för att man erhåller spontana, livliga och oväntade svar från intervjupersonens sida:

**Tematisering:** (*missivbrevet*)

DIALOG

KOMMUNIKATION

FÖRÄNDRINGSPROCESSER

VERKSAMHETSCHEF

#### **Dynamiskt:**

Intervjuaren berättar kort om syftet med intervjun, användning av bandspelare etc., och undrar om den intervjuade har några frågor innan intervjun börjar. Berättar att det är en ”öppen intervju” m a o ”*Du får gärna tala fritt om Ditt arbete utan specifika frågeställningar, undrar jag över något som Du säger så ställer jag följdfrågor*”.

Ledord: Lyssna uppmärksammat, visa intresse, förståelse och respekt för vad den intervjuade säger, gör det obesvärat och var klar över vad du vill veta.

Uppföljning: Där bandspelaren är avstängd kan den intervjuade ta upp ämnen som hon eller han inte förmådde sig att ta upp när bandspelaren var på!

Avslutning: ”*Jag har inga fler frågor. Har Du något mer att ta upp eller fråga om innan vi avslutar intervjun?*”

**Frågeinledning:** *Kan Du berätta för mig om Ditt arbete som enhetschef?*

Källa: Kvale (1997, sidan 120-122).

#### Glöm Ej:

- **Intervjupersonens namn, adress och direkttelefonnummer samt växelnummer.**
- **Intervjuns lokal (eventuellt lokalnummer eller namn), datum och klockslag.**
- **Skicka missivbrevet via mejl före inbokat möte! Följ upp att missivbrevet nåt fram.**
- **Lämna ditt namn och var du kan nås dagtid, samt mobilnummer så att du kan nås inför eventuella ändringar!**