



LUNDS
UNIVERSITET

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2004-06-04

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Utvecklingsspelet

Att utvecklas som mellanchefer i vården

Therése Götsten & Catharina Olausson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal och arbetsliv med inriktning på personalutveckling
Sidantal: 46
Titel: Utvecklingsspelet – Att utvecklas som mellanchefer i vården
Författare: Therése Götsten & Catharina Olausson
Handledare: Viveka Jerndorf
Datum: 2004-06-04
Sammanfattning: Mellanchefer i vården har en svår situation då de har krav både från över- och underordnade och de har oftast svårt att släppa sin medicinska profession. Universitetssjukhuset i Lund har anordnat en utbildning där de ska hjälpa chefer att utvecklas till ledare.

Vårt syfte är att analysera förändringar i några mellancheferers förhållningssätt till och utövande av sitt chefskap i samband med en ledarutvecklingsinsats i vården. För att kunna besvara syftet har en kvalitativ studie med början i praktiken använts och intervjuer har genomförts. Det empiriska materialet bygger på fyra mellancheferers och åtta medarbetares uppfattningar kring förändringar i chefskapet. För att förklara förändringarna har teorier om att vara chef i vården, verktyg för chefskap och lärande som process använts.

Resultat som framkommit är att förändringar hos cheferna har skett. Tydligast är att deras förhållningssätt har förändrats. De inser nu vikten av att utöva sitt chefskap på heltid för att kunna stötta och utveckla sin personal. Detta visar sig dock inte lika tydligt i utövandet, då cheferna fortfarande har svårigheter med att delegera, strukturera och prioritera sin tid. Samtidigt har de fått ett ökat självförtroende, en större trygghet i arbetet och en bekräftelse att de är på rätt spår, vilket underlättar möjligheten att satsa mer på personalen.

Generella slutsatser som kan dras är att det krävs insatser både från organisation och individer själva för att förändringar ska kunna ske samt att kontexten kan hämma utvecklingen. På vilket sätt cheferna har blivit rekryterade kan också påverka chefsutvecklingen. För att utöva ett bra chefskap är kontakt med överordnade chefer och chefer på samma nivå av betydelse.

Nyckelord: Mellanchefer, avdelningschef, förändring, utveckling, vården, nätverk, dialog, handlingsutrymme, reflektion och lärande.

Förord.....	i
1. Problemområde	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte	1
1.3 Pedagogisk relevans.....	2
1.4 Begreppsförklaring	2
1.5 Tidigare forskning.....	2
1.6 Linjett - ledarutvecklingsprogram vid Universitetssjukhuset i Lund.....	3
2. Att utvecklas som mellanchefer.....	3
2.1 Litteratur	3
2.1.1 Undersökning	3
2.1.1.1 Urval och källkritik	4
2.2 Chef i vården.....	4
2.2.1 Sjukvård som en professionell organisation	4
2.2.1.1 Chefsutveckling inom vården.....	5
2.2.1.2 Rekrytering.....	5
2.2.2 Att vara avdelningschef innebär att vara mellanchefer.....	5
2.2.2.1 Bakgrund som sjuksköterska.....	7
2.2.2.2 Relation till andra.....	8
2.3 Verktyg för chefskap.....	8
2.3.1 Handlingsutrymme	8
2.3.1.1 Subjektivt och objektivt handlingsutrymme	8
2.3.1.2 Delegering	9
2.3.2 Nätverk	10
2.3.2.1 Förutsättningar för fungerande nätverk	10
2.4 Lärande som process.....	11
2.4.1 Reflektionens betydelse för lärande	12
2.4.1.1 Reflection in action	12
2.4.1.2 Främjande av reflektion.....	12
2.4.2 Dialogens betydelse för lärande	13
2.4.2.1 Förutsättningar för dialog.....	13
2.4.3 Var det så enkelt?	14
2.4.3.1 Metalärande.....	14
2.4.3.2 Icke-lärande.....	14
2.5 Från teori till praktik	14
3. Metod	15
3.1 Utgångspunkt	15
3.1.1 Kvalitativ studie.....	15
3.1.2med början i praktiken.....	15
3.2 Genomförande.....	16

3.2.1 Empirisk undersökning	16
3.2.1.1 Urval.....	16
3.2.1.2 Datainsamlingsmetod	17
3.2.1.3 Databearbetning	18
3.3 Kvalité.....	19
3.4 Metoddiskussion	20
4. Utbildning och utveckling under året	22
4.1 Utbildningen och dess förutsättningar	22
4.1.1 Före Linjett.....	22
4.1.1.1 Ledarpolicy.....	22
4.1.1.2 Organisatoriska förutsättningar	23
4.1.1.3 Motivation och inställning.....	23
4.1.2 Linjett och chefernas uppfattningar.....	23
4.1.2.1 Linjetts olika moment.....	23
4.1.2.2 Intryck av utbildningen.....	24
4.1.2.3 Gruppdiskussion.....	25
4.2 Utveckling som har skett under året	26
4.2.1 Chefsrollen	26
4.2.1.1 Chefens egenskaper.....	26
4.2.1.2 Att arbeta som mellanchefer i vården	27
4.2.1.3 Chefernas och medarbetarnas uppfattning om utveckling av chefskapet	28
4.3 Inför analysen.....	30
5. Utvecklingsspelet - analys	32
5.1 Ryggsäck - bakgrund	33
5.2 Klara, färdiga, gå - start för förändring.....	33
5.3 Båtfärden - hjälp till förändring	34
5.3.1 Steget in i båten.....	34
5.3.2 Steget ur båten.....	35
5.4 Varför snurrar vindkraftverken - varför inträffar förändringar?.....	36
5.4.1 Gruppdiskussion.....	37
5.4.2 Trygghet	37
5.4.3 Delegering	38
5.4.4 Bonus	39
5.5 Skogens stigar - varför lär de sig olika?.....	39
5.6 Varför når de inte målet?	40
6. Diskussion.....	42
6.1 Vem kastar tärningen så målet nås?.....	42
6.2 Sammanfattningsvis.....	45
6.3 Vidare reflektion - vad har vi lärt oss?.....	45
Referenser	47

Bilagor.....	a
Bilaga 1	a
Bilaga 2	b
Bilaga 3	c

Förord

”Det som skrivs utan möda läses i regel utan glädje”
(G Swärd & K Swärd)

Bakom denna uppsats ligger mycket möda men också en glädje i att ha haft varandra genom skrivandet. Vi hoppas att detta märks och att läsningen inspirerar och väcker intresse.

Vi vill rikta ett varmt tack till,

Viveka Jerndorf, för att du fått oss att inse att post-it lappar inte är så dumt

Våra föräldrar och Marcus, för ert ovärderliga stöd

Maria Löfgren-Martinsson, för att du alltid tar dig tid

Anders Sjöö, för att du hjälper icke datakunniga studenter

Ingela Hjelte, för att du gav oss möjlighet att komma i kontakt med Linjett

Intervjupersonerna, för att ni tog er tid och ställde upp

1. Problemområde

1.1 Inledning

En uppfattning vi har fått är att det satsas mycket pengar på utbildning i dagens organisationer och de flesta utbildningar är för chefer. De pengar som satsas på chefsutveckling gynnar ofta högre chefer vilket har resulterat i att många mellanchefer glöms bort. I en undersökning av mellanchefer¹ visade det sig att mellancheferna i Sverige önskar att de hade ett karismatiskt, ärligt, grupporienterat, framtidsorienterat och handlingskraftigt ledarskap. Det som kan tyckas något motsägelsefullt är att det inte är dessa egenskaper som kännetecknar ett svenskt ledarskap. Istället är det självständigt, medmänskligt, jämställt, öppet och resultatnriktat ledarskap som utövas (Åberg, 2004). Det är intressant att fråga sig varför de egenskaper som de själva betonar som viktiga för ett bra ledarskap inte kommer i uttryck i ledarskapet. Vårt intresse grundar sig i mellanchefernas bekymmer med att kunna utveckla sitt ledarskap och bli starka i sin position.

Mellanchefsproblematiken är tydlig inom sjukvården där en stark hierarki har funnits och den person med mest medicinsk kunskap och profession har varit högst i hierarkin. Därför är det ofta dessa som fått chefspositioner. I dagsläget ser detta något annorlunda ut, då chefen nödvändigtvis inte behöver besitta högst medicinska kunskaper utan andra egenskaper värderas mer och mer som viktiga (Rönnqvist & Ellström, 1992). Chefen behöver en mängd kunskaper som handlar om allt från den administrativa biten till att kunna utveckla sin personal. Det är därför av största vikt att chefen inte bara är chef utan också ledare (SOFS, 1995:15). Det är viktigt att mellancheferna får ta del av utbildning då de ofta saknar den kompetens de själva eftersträvar. Det vi frågar oss är hur mellanchefernas chefskap kan utvecklas i samband med en ledarskapsutbildning?

1.2 Syfte

Vårt syfte är att *analysera förändringar i några mellanchefers förhållningssätt till och utövande av sitt chefskap i samband med en ledarutvecklingsinsats i vården.*

Utifrån syftet har tre frågeställningar formulerats:

- *Vilken hjälp har cheferna fått för att kunna förändras?*
- *Vilka förändringar har inträffat?*
- *Vilka anledningar finns det till att förändringar har eller inte har inträffat?*

Förändringarna kommer att undersökas både ur ett chef- och medarbetarperspektiv.

¹ Undersökningen har genomförts av forskningsprojektet Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness- GLOBE. Forskningsresultaten består av 170 ledarskapsforskarens undersökning av 17 000 mellanchefer som presenteras i *Culture Leadership and Organisation The GLOBE study of 62 nations* som kom ut i april 2002.

1.3 Pedagogisk relevans

Vi anser detta syfte pedagogiskt då vi har studerat förändringar av chefskapet i förhållande till en ledarutvecklingsinsats, vilket innefattar en lärsituation. Lärande omfattar förändring, påverkan och utveckling vilka alla är relevanta begrepp inom pedagogik (Lundmark, 1998). Ledarutvecklingsinsatsen vid namn Linjett täcker in alla dessa begrepp då syftet är att påverka cheferna så de kan utvecklas till ledare och därigenom förändra sitt ledarskap. Vi har även fokuserat på hur ledarskapet påverkas av att chefen sitter i en mellanposition, vilket vi tycker ligger inom ramen för vad som är pedagogisk relevans.

1.4 Begreppsförklaring

En person kan vara ledare utan att vara chef, men en person kan också vara chef utan att vara ledare. En chef har de formella befogenheterna och är utsedd att vara just chef. En ledare är ofta informell och har inte samma befogenheter som en chef om denne inte har blivit formellt utsedd. Dessa två stereotyper förknippas ofta med olika egenskaper där chefskap förknippas med att värdera stabilitet, ordning och effektivitet, medan ledare värderar flexibilitet, nytänkande och anpassningsförmåga (Yukl, 2002). I denna uppsats har vi valt att benämna intervjupersonerna som chefer i det empiriska materialet. Det på grund av att vi inte vill lägga in några aspekter om eller när de utvecklats till ledare samt att deras formella beteckning är chef.

Alla som har deltagit i ledarutvecklingsinsatsen Linjett är vad sjukhuset kallar första linjens chefer, vilket betyder att de inte är chefer över några andra chefer. Titeln avdelningschef hamnar under begreppet första linjens chef. De chefer vi har intervjuat har sjuksköterskeutbildning. De benämner sig själva som avdelningschefer och därför har vi också valt att göra så i det empiriska materialet. I teoridelen använder vi oss av båda begreppen beroende på hur författaren benämner positionen. Begreppet mellanchefer brukas också bland annat då vi talar om mellanchefer inom och utanför sjukvården. I denna uppsats ser vi första linjens chefer som mellanchefer.

1.5 Tidigare forskning

Det finns begränsad litteratur och forskning kring offentligt ledarskap och en trolig anledning till detta är att fokus har legat på informellt ledarskap och olika gruppteorier (Small group theories) istället för på positionsbestämt ledarskap (Hagström, 1990). I undersöknings-sammanhang är det vanligt att de olika chefsnivåerna beskådas som likvärdiga men det är svårt att applicera samma ledarskapsteorier på olika nivåer (Gortner, Mahler & Nicholson, 1987).

Lindholm (2000) tar upp att sjuksköterskor använder betydelsen av sin egen professionskunskap för att försvara rätten till chefspositioner. Avhandlingen fokuserar bland annat på hur chefssjuksköterskor uppfattade sin chefsroll före och ett år efter avslutad magisterutbildning i omvårdnad, som var speciellt avsedd för sjuksköterskor i ledande ställning. Utbildningen medverkade till att flera deltagare stärkt sin chefsidentitet och klargjort kunskapens betydelse för trovärdighet i chefskapet i förhållande till andra yrkesgrupper i omgivningen. Deltagarna kände att de hade fått en

ökad förståelse för sina egna möjligheter i chefsrollen. Efter avslutad utbildning var det många som ändrade sin chefsinriktning från anpassning till förändringar och utveckling inom omvårdnad. Cheferna upplevde också att det nätverk som uppstått var av stor vikt för det framtida utvecklingsarbetet. Betydelsen av stöd i chefspositionen är en annan faktor som uppmärksammats. Slutresultatet pekade på att chefssjuksköterskor är en grupp som arbetar under hårt tryck och som är påverkade både av den traditionella organisatoriska maktstrukturen men också av de krav som finns i relation till sin position och den egna gruppprofessionen. Två märkbara faktorer i chefskapet är kontinuitet i chefspositionen och kunskap om yrkesområdet samt utveckling av omvårdnad.

1.6 Linjett - ledarutvecklingsprogram vid Universitetssjukhuset i Lund

Universitetssjukhuset i Lund har som mål att samtliga chefer på alla nivåer ska kunna fungera som ledare. Chefskapet ska utgöra en huvuduppgift inte en bisyssla till andra uppgifter. Sjukvården genomgår stora förändringar och rollen som chef har därför förändrats. Idag ska inte chefen endast fungera som chef utan också som ledare dvs lagledare. Chefens uppgift är att ge delaktighet och inflytande till medarbetarna. Ett flexibelt ledarskap krävs för att verksamheten ska kunna möta framtiden. För att detta ska kunna ske måste ledaren kunna föra medarbetarna framåt i förändringarna. Detta har lett till att Universitetssjukhuset i Lund satsar resurser på ledarskapsutveckling och utformade programmet Linjett.

I början av 2003 började Linjett som pågick under ett år. Två program pågick parallellt med varandra med 24 deltagare i varje program. Programmet vände sig till första linjens chefer med ansvar för vårdavdelning med dygnet-runt-verksamhet. Verksamhetscheferna anmälde första linjens chefer till programmet och ett krav för att delta var att deltagarna själva skulle känna engagemang för förändring. Sjukhusledningen valde ut vilka som skulle medverka. Målsättningen är dock att alla första linjens chefer skall genomgå utbildningen.

2. Att utvecklas som mellanchefer

2.1 Litteratur

2.1.1 Undersökning

Då vår utgångspunkt är ”i praktiken” (se 3.1.2) har vi sökt litteratur som kan hjälpa till att förklara det empiriska materialet. Vi har vid sammanställningen av empirin sett samband och vill med litteraturens hjälp förklara det som inte endast kan tolkas genom empirin i sig själv.

Vid litteratursökning har vi främst använt oss av LOVISA och LIBRIS där både enkel och avancerad sökning gjorts. Vi har sökt efter artiklar på ELIN@Lund och även letat artiklar i Läkartidningen. De sökord vi har använt oss av är *nätverk, samspel, dialog, grupp, samtal, pedagogisk dialog, lärande dialog, grupp och lärande, nätverk och lärande, dialog i grupp, pedagogiska samtal, dialog på arbetet, lärande och dialog i arbetet, reflektion* samt *reflektion i grupp*. Vid sökning kring mellanchefer och chefer inom vården använde vi sökorden *mellanchefer, chef, avdelningsföreståndare, avdelningschef, första linjens chef, sjuksköterska, vård*, samt *offentlig sektor* i en rad olika kombinationer. Vi sökte också en del kring tidigare chefsutbildningar i offentliga sektorn.

2.1.1.1 Urval och källkritik

De kriterier vi ställde upp rörande litteraturen var att i så stor utsträckning som möjligt använda primärkällor, att litteraturen skulle vara förhållandevis aktuell samt vetenskaplig. Vad vi prioriterat i första hand har berott på vad vi sökt efter. I samband med litteratur om mellanchefer i vården har det första kriteriet varit att använda så ny litteratur som möjligt, då det är viktigt för oss att se till dagsläget. Att litteraturen om mellanchefer ändå inte är dagsaktuell kan bero på att det i nuläget inte är på modet att behandla denna problematik då dagens omorganisationer ofta leder till att denna grupp rationaliseras bort. När vi sökt efter teorier som behandlar annat än mellanchefer har vi istället främst beaktat kriteriet primärkällor. Dock har detta inte kunnat följas fullt ut då vi inte endast funnit förstahandslitteratur om nätverk. På grund av att ett av våra kriterier för val av litteratur var att den skulle vara primärkälla är mycket av vår litteratur förhållandevis gammal. Vi ser inte detta som något problem då de resonemangen som förts i dem fortfarande är aktuella för vårt syfte.

Vi har både vid urval av litteratur och vid användning av den försökt förhålla oss kritiska till texterna. Detta betyder att vi har valt att läsa flera författare som behandlar samma ämnesområde för att sedan jämföra dem och välja de författare som lämpar sig för vårt syfte. Vi har inte bara ”svält” författarnas resonemang utan funderat över kvalitén samt för vem och i vilket syfte texterna är skrivna.

2.2 Chef i vården

För att förstå mellanchefsrollen i sjukvården och dess problematik är det nödvändigt att se till hur sjukhuset är som organisation och vilka förändringar som skett inom den. I detta teoriavsnitt börjar vi med att beskriva kontexten för att sedan övergå till en beskrivning av mellanchefsrollen.

2.2.1 Sjukvård som en professionell organisation

För att förstå arbetsfördelningen inom sjukvården är det viktigt att förstå att det är en professionell organisation. I en professionell organisation är det utbildningen som styr arbetsdelning och specialisering. Utbildning är det starkaste kriteriet för att få en hög befattning samt inflytande i organisationen. Inom dessa organisationer skapas ofta en parallell hierarki baserad på kompetens vid sidan av den administrativa hierarkin. Detta resulterar i att det är svårt för den administrativa ledningen att styra den primära

verksamheten. Istället godtas lättast information och styrningar från den som har högre kompetens i organisationen. Inom sjukvården har arbetsuppgifter olika status. Arbetsuppgifterna brukar dela upp de anställdas arbetsuppgifter i tre områden vilka är omvårdnads-uppgifter, tekniskt-medicinska uppgifter och administrativa uppgifter. De uppgifter som anses ha högst status är de av tekniskt-medicinsk karaktär beroende på att de kräver högst utbildning och inte bygger på rutiner. Det omvända gäller för omvårdnadsuppgifter som har lägst status. Läkare och sjuksköterskor betraktar sina uppgifter som främst tekniskt-medicinska medan undersköterskor både ser sina uppgifterna som tekniskt-medicinska och omvårdnads relaterade (Rönnqvist & Ellström, 1992).

2.2.1.1 Chefsutveckling inom vården

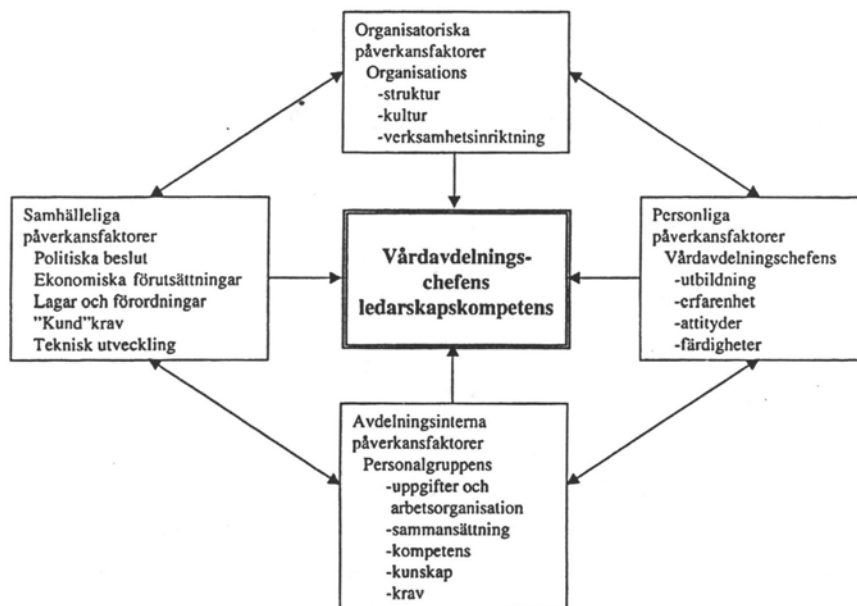
De som var chefer för 50 år sedan inom vården var unika på så sätt att det var de som hade specialistkunskaperna och i många fall var de enda som erhöll nödvändig kompetens. Chefens åsikter var av stor betydelse och vikt i organisationen, strålkastarljuset fokuserades helt på chefen och dennes kunskap (Andrén-Sandberg, 2003). Vår tids sjukvård kan inte längre luta sig mot endast en profession. Det som nu gäller är laget och lagledaren som ska driva sjukvården framåt. Det är inte nödvändigt att lagledaren besitter medicinska kunskaper utan det kan vara andra egenskaper som istället är av vikt och gynnar organisationen (Werkö, 2003). Chefer i vården idag upplevs i många fall mer ”gråa” än den ”gamla” typen chefer. En orsak är att cheferna i många fall inte vet sina rättigheter och skyldigheter, sina möjligheter till delegering och sina ekonomiska ramar. De har inte längre i samma utsträckning som tidigare sin medicinska profession att luta sig mot (Andrén-Sandberg, 2003).

2.2.1.2 Rekrytering

Richard (1997) beskriver hur de flesta första linjens chefer har blivit tilldelade sin position på grund av sina specialistkunskaper och inte alltid för att de besitter de bästa ledaregenskaperna. Oftast är det så att de som är första linjens chefer har blivit tillfrågade om de vill ha positionen, de har inte själva aktivt sökt tjänsten. För att kunna göra karriär som sjuksköterska har möjligheterna varit att bli chef eller lärare vilket har inneburit att de har fått lämna sin yrkesidentitet (Richard, 1997). Det börjar nu bli allt vanligare att man vid rekrytering av chefer inom vården inte endast ser till medicinska kunskaper och erfarenheter utan förmågan att få med sig personalen och att kunna se helheten väger allt tyngre (Kihlgren, 2000).

2.2.2 Att vara avdelningschef innebär att vara mellanchefer

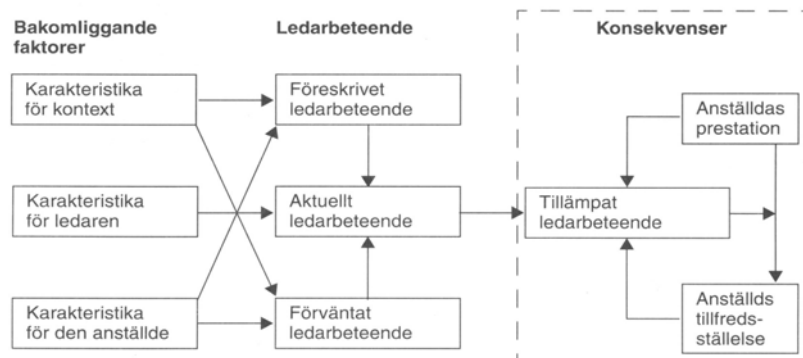
Under senare tid har patientansvaret förts över till sjuksköterskorna och mycket av det administrativa ligger på avdelningschefen (Richard, 1997). Dessa uppgifter kräver kompetens inom så väl arbetsledning, administration, budgetansvar samt hälsoekonomi. Förutom detta behöver avdelningschefen besitta kunskaper om att leda och påbörja utvecklingsarbete, kunna utveckla sin personal samt kunna hantera konflikter. Problemet är att många avdelningschefer saknar denna kompetens (SOFS, 1995:5). En avdelningschef måste ha ett stort intresse och entusiasm för ledarskap samt en drivkraft för ett bra ledarskap (Ivarsson, 2001). För att detta ska fungera krävs det att ledningen ger mellanchefer möjlighet att bli utvecklingsledare. Ett sätt att komma dit är att kompetensutveckla cheferna (Rydholm, 1992).



Figur 1: Faktorer som påverkar vårdavdelningschefens kompetensutveckling (Nilsson ur Pilhammar Andersson (red), 1998, s 186).

Avdelningschefen behöver utveckla sin kompetens för att i framtiden klara organisationens och samhällets krav. Troligen kommer större krav ställas på att leda förändring, skapa konkurrenskraftig vård, skapa en utvecklande arbetsmiljö samt utveckla patienternas möjlighet till bästa vård. Hur dessa kompetenser ska kunna utvecklas beror på en mängd faktorer (figur 1) vilket individen till viss del kan påverka själv. Dessa faktorer ska inte ses som fristående utan påverkar varandra (Nilsson ur Pilhammar Andersson, 1998). En annan faktor som har stor påverkan på avdelningschefer är att de sitter i en mellancheferposition. Typiskt kännetecken för mellanchefer är att de slits mellan över- och underordnade (Gortner, 1987). Brister som ofta upplevs hos mellanchefer är att de är dåliga på att föra ut ledningens syften, samspelet mellan mellanchefer är ofta svagt utvecklade och mellanchefer har svårt att delegera på "rätt" sätt. En förklaring till dessa brister är deras position i organisationen. De ska förmedla och utföra förändringar som kommer uppifrån även om de själva inte samtycker med förändringarna. Mellanchefer har ofta en stor medvetenhet om att mycket tid ska läggas på utvecklingsfrågor såsom personal och arbetsmetoder men det brister för de saknar tid och kunskap om hur det ska realiseras i det dagliga arbetet (Rydholm, 1992). Därför har avdelningschefer ett behov av att ha en mentor, ingå i nätverk eller ha en person utanför sjukhuset att anförtro sig åt (Drakenberg, 1997).

Många mellanchefer upplever att mellancheferrollen inte är helt tydlig och att det är svårt att veta vad man får och inte får göra (Richard, 1997). Oftast är handlingsfriheten större än vad cheferna upplever den och de är inte alltid så bundna vid regler även om de inte kan ändra dem. Problem brukar också finnas i överensstämmelsen mellan deras ansvar och befogenheter (Kihlgren, 2000). Organisatoriska variabler som påverkar mellancheferns ställning är en känsla av mellancheferdilemmat, stöd från ledning, personalens attityder och deras lust att samarbeta (Drakenberg, 1997).



Figur 2: Analysmodell för ledarskapsproblematiken (Drakenberg, 1997, s 127)²

Figur 2 ger en bild över vad som påverkar mellancheferns beteende och de hinder och begränsningar som finns i ledarskapet. Modellen är uppdelad i tre huvudkategorier vilka är bakomliggande faktorer, ledarbeteende och konsekvenser. Den streckade linjen visar på mellancheferns begränsade handlingsfrihet. Mellanchefernas agerande är en konsekvens av de olika ledarbeteenden som finns beskrivna i modellen. Det föreskrivna ledarbeteendet är de förväntningar som organisationen har på chefen medan det förväntade ledarbeteendet påverkas av vad medarbetarna har för förväntningar på sin chef. Det aktuella ledarbeteendet baseras på chefens utmärkande egenskaper, kompetens och erfarenheter. Ju större balans som råder mellan det föreskrivna och det tillämpade ledarbeteendet desto lättare blir det att utöva chefskapet eftersom chefen har möjlighet att följa arbetsplatsens anvisningar (Drakenberg, 1997). Här blir det tydligt att en väsentlig del av chefskapet styrs av organisationen som tidigare nämnts är starkt kopplad till att den medicinska kunskapen är mest betydelsefull. Enligt Drakenberg (1997) kan mellancheferns situation förbättras om denne kan analysera sin situation och förstå på vilket plan problematiken ligger.

2.2.2.1 Bakgrund som sjuksköterska

En faktor som i många fall försvårar avdelningschefernas arbete är att de i grunden är sjuksköterskor vilket i sin tur beror på sjukhusets rekrytering (se 2.2.1.2). Det finns många fördelar med detta då de är insatta i vården och har en bra utbildningsbakgrund men svårigheten ligger i att sjukhuset är en professionell organisation. Därför kan sjuksköterskor i chefsposition ibland sakna acceptans från andra yrkesgrupper. Det är viktigt för sjuksköterskor att uppmärksamma den egna professionskunskapen i samband med chefsrollen. Betydelsen av sin grundprofession är av större vikt än chefspositionen som ofta kommer senare i karriären (Lindholm, 2000). Det medicinska ansvaret för avdelningschefen är viktigt och de vill gärna vara en av de andra på avdelningen. Det finns situationer då de undanhåller sin ledande ställning. Det är av vikt att betona att sjuksköterskor som blivit chefer har fått lämna sin yrkesidentitet och gå in i en ny. De uttrycker ofta en rädsla för att mista sina medicinska yrkeskunskaper samtidigt som de anser sig ha en viktig roll som chef och vara de som präglar avdelningen (Richard, 1997).

² Modellen är baserad på Chelladurai/Isbergs modell av ledarskap men utvecklad av Drakenberg för att anpassas till mellanchefernsproblematiken.

I detta arbete är det viktigt att chefen inte glömmer bort att även personalen blir påverkad av sjukhusmiljön och behöver stöttning samt att chefen är nära dem. Det förekommer mycket besparingar i sjukvården vilket resulterar i att många chefer lägger energi och tid på akutrekytering, att leta sängplatser eller att arbeta i vården. På detta vis blir ledarskapet lidande (Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002). Det kan även vara svårt för chefer att psykologiskt byta mellan att gå in och ut i personalgruppen där de tidigare varit medarbetare alltså arbetat som sjuksköterska. Problem som kan uppstå är att chefen inte kan identifiera sig med chefsrollen utan förblir en i gruppen eller motsatt effekt, att personen avskärmar sig helt från gruppen. Ingen av dessa situationer gynnar ett bra ledarskap (Thylefors, 1996).

2.2.2.2 Relation till andra

Ett problem som avdelningschefer upplever inom offentlig förvaltning är att de ofta känner sig utanför chefssystemet. De kan ibland ha svårt att identifiera sig själva som chefer och känner inte samhörighet med de högre upp i hierarkin (Kihlgren, 2000). Det har visat sig att chefer i formella hierarkiska organisationer som helst identifierar sig med överordnade och med organisationen trivs bättre på arbetet och är mer effektiva än de mellanchefer som identifierar sig med underordnade (Hagström, 1990). Det finns många fördelar med goda relationer till överordnade. Det är samtidigt viktigt att inte beroendet tar övertag då risken för att förlora sin respekt hos underordnade blir påtaglig. För att kunna hantera sin mellanposition är det nödvändigt att hitta balans mellan närhet och distans till under- och överordnade. Detta är väsentligt för att kunna agera professionellt i känsloladdade situationer (Drakenberg, 1997).

2.3 Verktyg för chefskap

För att kunna utveckla ett chefskap finns det olika verktyg som kan nyttjas. I detta avsnitt ska fokus ligga på verktyget handlingsutrymme och hur det kan öka genom delegering samt vad ett nätverk kan bidra med för chefsutveckling.

2.3.1 Handlingsutrymme

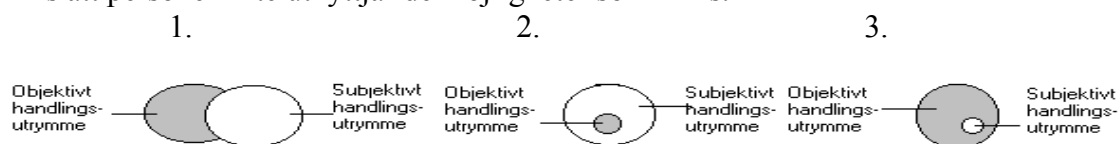
För att kunna utöva ett ledarskap krävs handlingsutrymme. Det är viktigt att identifiera sitt handlingsutrymme för att kunna öka det (Ellström, 1992). Detta kan kopplas till Drakenbergs (1997) modell (figur 2) där vikten av att se till de bakomliggande faktorerna och ledarbeteendet för att påverka handlingsfriheten betonas.

För att ett lärande ska bli bestående måste de nya kunskaperna få möjlighet att etablera sig. Detta görs genom att de testas och utvärderas i det dagliga arbetet. För att kunna ha nytta av de nya kunskaperna måste det finnas förutsättningar för detta i arbetssituationen, individen måste ha ett tillräckligt stort handlingsutrymme (Aronsson & Berglind, 1990).

2.3.1.1 Subjektivt och objektivt handlingsutrymme

Handlingsutrymmet kan delas in i objektivt och subjektivt men distinktionen mellan dem är inte statiskt utan kännetecknas av rörelse. Handlingsutrymmet kan alltså förändras genom påverkan. Det objektiva handlingsutrymmet är den faktiska kontroll som bestämmer individens handlande. Detta kan utgöras av exempelvis lagar, regler,

ekonomi, arbetsuppgifternas karaktär samt organisationens utformning. Det subjektiva handlingsutrymmet är det utrymme individen själv upplever att den har, det vill säga den frihet och trygghet personen känner. Det finns skillnader mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet, vilket på olika sätt kan ha negativ påverkan på prestation, strategier och belastning. Det finns tre situationer som kan utläsas mellan objektiva och subjektiva handlingsutrymme. Den första situationen utgörs av att endast en del av det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet sammanfaller. Individen är inte här medveten om en del av det objektiva handlingsutrymmet och kan på så sätt inte använda det. Samtidigt uppfattar individen att det subjektiva handlingsutrymmet är större än vad det är och tror att det går att påverka saker som denne inte har möjlighet till. Den andra situationen kännetecknas av att individen tycker att det subjektiva handlingsutrymmet är större än det objektiva. Här tänker sig individen ett handlingsutrymme som objektiva inte existerar. Den sista situationen är motsatsen till den andra där individen upplever att det objektiva handlingsutrymmet är större än det subjektiva. Individen uppfattar sina möjligheter att påverka som mycket små och risken finns att personen inte utnyttjar de möjligheter som finns.



Figur 3: Subjektivt och objektiva handlingsutrymme (Aronsson & Berglind, 1990)

Det är viktigt att det subjektiva är större än det objektiva handlingsutrymmet eller att dessa i alla fall är lika stora. Infinner sig ett ostadigt handlingsutrymme finns det risk att individer känner uppgivenhet och inte anser sig kunna påverka situationen (Aronsson & Berglind, 1990). För mellanchefer finns det risk för detta då det tidigare nämnts att de har en benägenhet att uppleva handlingsfriheten mindre än vad den egentligen är (2.2.2).

Det är av stor betydelse för individers hälsa, välbefinnande och personlig utveckling att kunna påverka sitt handlingsutrymme. Det finns olika möjligheter att öka sitt handlingsutrymme och några faktorer som påverkar är medarbetarna, ekonomi samt personlig trygghet. Har medarbetarna ett förtroende för chefen underlättar det för denne att kunna driva igenom förändringar och utvidga sitt handlingsutrymme. Ett bra sätt att utöka sitt handlingsutrymme för chefen är att delegera ut uppgifter till medarbetarna (Yukl, 2002).

2.3.1.2 Delegering

Delegering kan definieras som att dela ut makt i organisationen vilket görs genom att ge medarbetare mer ansvar och arbetsuppgifter. Delegering anses ofta gå hand i hand med effektivitet men det finns tendens att sjuksköterskor har svårare att delegera än andra (Marquis & Huston, 2000). Det finns många fördelar med att delegera exempelvis att utveckla medarbetarnas kompetens, få dem mer motiverade, flytta beslutstagandet närmare själva produktiviteten och få kortare och snabbare beslutstagande. Delegering ses dock inte alltid som något positivt hos medarbetarna (Gardell & Svensson, 1981). Det är även angeläget att tänka på att medarbetarnas motivation och intresse bara ökar om de har befogenheter att klara av den nya uppgiften eller ansvaret (Yukl, 2000).

För en chef är inte bara delegering en möjlighet utan det är ett måste för att klara av sin arbetssituation. Genom delegering kan chefen minska sin arbetsbörda och på så sätt få mer tid över till andra mer relevanta uppgifter. Det är dock viktigt att delegeringen sköts på rätt sätt för att kunna få de önskade resultaten. Vid delegering finns det tre riskfaktorer. Den första innebär att man delegerar för lite på grund av att chefen upplever delegeringen som ett personligt misslyckande om han/hon inte själv klarar av uppgifterna. En annan orsak kan vara att chefen inte har förtroende för att medarbetarna ska klara av de uppgifter denne delegerat ut. Det är viktigt att chefen blir medveten om att kontroll och inflytande inte minskar genom delegering, utan tvärtom innebär det ofta en positiv utveckling av chefskapet. Motsatsen att delegera för mycket är inte heller bra för det kan bidra till överbelastning hos de underordnade. Orsaken till att detta sker kan bero på att chefens arbetssituation är så pressad så att denne inte ser någon annan utväg än delegering eller att den själv känner en osäkerhet att klara uppgiften. Den sista faktorn är olämplig delegering och det uppstår när chefen delegerar vid fel tidpunkt, fel uppgift, av fel orsak eller till fel person (Marquis & Huston, 2000). Vid delegering är det av stor vikt att låta personerna arbeta ifred och inte hela tiden kontrollera dem men de ska veta att chefen finns till hands om de behöver hjälp (Yukl, 2000).

2.3.2 Nätverk

En bra relation till närmsta chef, ett eget nätverk och satsning på ledarskapsutbildningar är de tre viktigaste faktorerna som underlättar chefskapet (Drakenberg, 1997). Individer kan ibland hamna i negativa spiraler som kan vara svåra att ta sig ur. För att kunna ta sig ur den negativa spiralen kan det behövas nya livssituationer och erfarenheter från andra personer (Leymann & Gustavsson, 1990). Det är även viktigt att stöd från omgivningen finns. Erfarenheter och stöd kan fås genom att bygga upp ett nätverk (Drakenberg, 1997). Detta nätverk ska kunna ge information och hjälp i olika situationer. Avdelningschefer upplever att betydelsen av stöttning är viktigt för att klara av sin situation (Lindholm, 2000). Ett nätverk kan bestå av kollegor och då är det viktigt att inte betrakta kollegorna som konkurrenter utan som samarbetspartner. Vid fungerande nätverk blir mellancheferna inte så bundna av sin chefs agerande och på så sätt mer självständiga (Drakenberg, 1997). Ett nätverk kan också fungera som skydd mot stress och genom stöd från nätverket kan individen anpassa sig till stressen och klara av den (Seikkula, 1996).

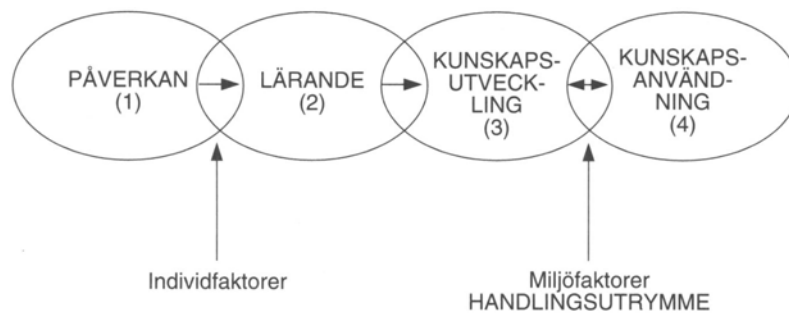
2.3.2.1 Förutsättningar för fungerande nätverk

För att ett nätverk ska ge ett bra utbyte behövs trygghet deltagarna emellan. Detta för att kunna acceptera olika åsikter och för att en öppen dialog som baseras på förtroende ska finnas. Ju längre tid ett fungerande nätverk får existera ju mer lär parterna känna varandra, vilket bidrar till att de bättre kan sätta sig in i varandras situationer och hjälpa varandra. Samspel människor emellan inspirerar lärande på så vis att individer får ta del av andra personers kunskaper och erfarenheter. Detta kan också göra att personerna får en annan syn på sina kunskaper, vilket kan resultera i en kunskapsutveckling. Förstår inte individerna varandra kan detta hämma lärandet samtidigt kan lärandet gynnas av skilda föreställningar. Även en viss fysisk närhet är av vikt för ett nätverk på så vis att fysisk närhet har samband med kulturell närhet. Trots att deltagarna i nätverket inte arbetar på samma arbetsplats är det troligt att de har gemensamma tankar och värderingar. Detta kan bidra till ett bra samspel och kunskapsspridning (Stein, 1996).

2.4 Lärande som process

Under denna rubrik kommer utgångspunkten vara Lundmarks (1997) modell över den individuella lärprocessen. Reflektion redovisas och det kan ses som en betydande del av lärandet. Reflektion kan ske i samband med dialog och dialogen är också något som beskrivs närmare. Avslutningsvis nämns faktorer som visar att lärandet inte alltid tar de avsedda vägarna.

Vuxna utnyttjar i stor grad sina tidigare kunskaper och erfarenheter när de hamnar i nya lärandesituationer. Lärande kan vara både en inre och yttre förändring. Lärandet kan vara förändringar som avser kunskaper, manuella och intellektuella skickligheter men också sådant som personlighetsrelaterade egenskaper, sociala förmågor och attityder. Uppgiftens utformning eller lärandepotential är av vikt för individens lärande. Det är viktigt för lärandepotentialen att kvalifikationen på uppgiften är tillräckligt hög (Ellström, 1992). En betydelsefull grund i vuxenutbildningen är individens upplevda behov. De subjektiva aspekterna kan vara sådant som motivation, självförtroende, en bedömning av utbildningens svårighetsgrad och värde samt uppfattningar om utbildningen bland arbetskamrater (Söderström, 1981).



Figur 4: Faktorer som påverkar effekten av utbildning (Lundmark, 1998, s 19).

Lärandeprocessen ser olika ut hos alla människor men det centrala är att kunskaperna kan ge effekter som kan användas i arbetet. Individen kan bli påverkad på olika sätt och det kan ske genom exempelvis föreläsningar, dialog eller i det dagliga arbetet. Vid utbildningar i föreläsningsform blir individerna utsatta för samma typ av påverkan till skillnad från gruppaktiviteter där påverkan ofta skiljer sig åt. Denna påverkan symboliseras av den första rutan i figur 4 (1). Lärandet (2) varierar också beroende på olika individfaktorer såsom motivation, utbildningsbehov, lärstilar, tidigare kunskaper och erfarenheter. Ett problem med lärande är att mycket av de kunskaper som inhämtas glöms bort. Det är lättare att komma ihåg kunskaperna om lärandet är bearbetat på ett djupare plan, om kunskaperna bedöms användbara i framtiden, om de är särskilt intressanta eller om de berör känslomässigt. Vid kunskapsutveckling (3) kan lärandet som kommit av påverkan förändras och utvecklas för att sedan omsättas i praktiken vilket resulterar i kunskapsanvändning (4). Den dubbelriktade pilen mellan dessa betyder att en viss kunskapsutveckling också sker när kunskaperna används (Lundmark, 1998).

För att en utbildningsdeltagare ska kunna använda sina nyvunna kunskaper krävs att individen har lärt sig något under utbildningen. Det som utgör gränsen för hur stor kunskapsanvändningen kan bli är handlingsutrymmet. Det måste finnas förutsättningar i arbetet för att använda de nya kunskaperna, vilket betyder att handlingsutrymmet måste

vara tillräckligt stort. Detta kan individen själv påverka (se 2.3.1.1). Kunskapsanvändningen och till viss del även kunskapsutvecklingen kan både möta hinder och främjande effekter av den miljö och de krav som ställs i arbetet efter utbildningen. Här är både arbetsuppgifter, organisationen och de övre cheferna av betydelse (Lundmark, 1998). Detta kan appliceras på mellanchefer i vården (2.2) där deras arbetsuppgifter ofta är oklara och det handlar om att kunna kombinera rutinuppgifter med att utveckla personalen. Av betydelse för mellanchefer inom vården är att sjukhuset är en professionell organisation.

2.4.1 Reflektionens betydelse för lärande

Reflektion sker i allt samspel med andra människor men kan även ske i naturen och med ting. Det är en typ av argumentation med sig själv och med andra (Egidius, 2002). Reflektion kan beskrivs som:

”Reflection in the context of learning is a generic term for those intellectual and affective activities in which individuals engage to explore their experiences in order to lead to new understandings and appreciations” (Boud, Keogh & Walker, 1989, s 19).

För att kunna lära av våra erfarenheter behövs reflektion och det är en nödvändig förutsättning för kvalificerat lärande (Ellström, 1996). Detta kan sättas in i Lundmarks (1998) modell (figur 4) där reflektion behövs för att påverkan ska leda till lärande.

Reflektion behövs på alla plan för att ett lärande ska kunna ske, i början av en förutsedd händelse, under händelsen samt efter händelsen (Boud et al, 1989). Vi blir stimulerade att reflektera när vi vill se en handlings betydelse före eller efter den utförts för att sedan kunna tänka oss följderna. Att se tillbaka och reflektera över det som skett ger individer en fastare grund och det går då lättare att handskas med framtida uppgifter. Om en färdighet utvecklas skild från reflektion kan aldrig förståelsen för hur den ska användas utvecklas. Därför bör utbildning uppmuntra till reflektion (Dewey, 1999).

2.4.1.1 Reflection in action

Reflektion kan också ske genom handling för att nya uppgifter ska kunna hanteras på ett bättre och mer rationellt sätt. Denna reflektion är ofta inbyggd i agerandet och kan inte separeras från det. Reflektion genom handling är ett sätt att lösa problem där reflektionen blir en typ av utvärdering efter hand. Detta benämns som reflection in action (reflekterande praktiker) vilket innebär personer som kan konsten att reflektera i och genom utförandet av vad de gör. I vilken utsträckning den praktiserande individen har utvecklat sin förmåga att reflektera i aktiviteten bestämmer hur djup och omfattande reflektionen blir (Schön, 1995). Resonemanget ovan förklarar den dubbelriktade pilen i Lundmarks (1998) modell (figur 4) där reflektionen utgör en typ av utvärdering i kunskapsanvändningen och gör det möjligt att gå tillbaka och fördjupa kunskapsutvecklingen.

2.4.1.2 Främjande av reflektion

För att kunna lära och reflektera över sitt lärande är det viktigt med kommunikation och att själv få tala om samt diskutera det man lärt sig. Det är oftast först då lärandet kan

leda till en djupare mening och förståelse hos individen. Ett reflekterat lärande föreställs ofta som en typ av aktivitet där den lärande individen får information som leder till en ny förståelse men reflektion uppstår inte alltid på detta sätt. Ofta börjar det med att individen berättar om sina idéer för en annan person vilket kallas för lärande dialog. I dialogen delar individen med sig av sina erfarenheter och reflekterar på så sätt över dem. Lärande dialog är inte bara ett vanligt samtal och inte heller ett utbyte av åligganden eller instruktioner. Det är en dialog i lärandeprocessen där individen reflekterar över sitt lärande med hjälp av en annan person. Dialogen kan alltså vara ett hjälpmedel för reflektion (Boud et al, 1989).

2.4.2 Dialogens betydelse för lärande

Nancy Dixon (2000) definition på dialog som vi valt att använda lyder:

”Dialog är ett samtal- en särskild sorts samtal- som bekräftar det personliga förhållandet mellan dem som deltar i samtalet och är ett erkännande av deras gemensamma rätt och intellektuella förmåga att förstå världen.” (Dixon, 2000, s 65)

Freire (1972) betonar vikten av att göra individer medvetna om sin sociala situation. Dialogen ger en möjlighet att få ett avstånd från de vardagliga uppgifterna. Grundtanken i hans pedagogik är att dialogen ska befria medvetengörande krafter hos deltagare i utbildningar så att de kan reflektera kritiskt och på olika sätt se på sin egen sociala, politiska och historiska situation. Genom detta blir de medvetna om sin egen situation och kan på detta vis påverka sin handlingsfrihet.

Dialog är inget envägssamtal utan innebär ömsesidighet (Dixon, 2000). Dialogen kan utgöra en påverkansfaktor som kan leda till lärande (2.4). Genom dialog kan en gemensam förståelse fås då individer tar åt sig av andras perspektiv och kan därigenom skapa sig en helhet. Det finns en avsikt i dialogen att upptäcka det som är underförstått. Genom att göra det som tagits för givet påtagligt kan de som deltar i dialogen låta sina antaganden granskas och genom det skapa en ny gemensam mening som testas mot deras resonemang. Alla medlemmar i en organisation behöver ett forum där de kan diskutera frågor som är av betydelse för dem (Dixon, 2000).

2.4.2.1 Förutsättningar för dialog

Organisationens klimat måste vara öppet för att en dialog ska ske samt att organisationen har respekt för individen, att information finnas tillgänglig, att medlemmarna i den är fria från tvång och även har möjlighet att ifrågasätta andras idéer. För att kunna bygga upp tillit och respekt för varandra krävs det att grupper får träffas under en period då detta kan ta tid. I en öppen dialog kan individen förändras och även gruppen, detta kan då i slutändan leda till en förändring av organisationen. I dialoger finns alltid människor som inte tar så stort utrymme. Detta behöver inte vara negativt då dialogen även handlar om att reflektera (Dixon, 2000). Dialog leder dock inte automatiskt till ett utvecklande lärande. Dialogen kan försvåras genom dominans och maktförhållanden vilket innebär att deltagarna i dialogen bör vara jämlika vilket annars kan bli negativt för vissa individer. För att kunna använda dialog och kommunikation i en grupp som pedagogiskt verktyg behövs därför en medvetenhet över vad som egentligen sker i dessa sammanhang. Hur lärande samtalet kan bli för den enskilde

individens beror delvis på deltagarnas förmåga att kritiskt reflektera. Oavsett hur stor perspektivförändringen blir av samtalsprocessen kan ändå ett utvecklande lärande ske (Wilhelmsson 1998).

2.4.3 Var det så enkelt?

Varje moment i en utbildning är ett påverkansförsök som är tänkt att leda till ett visst lärande. Önskan är att detta lärande ska sammanfalla med utbildningens mål (Lundmark, 1998). Det finns dock många orsaker till att det inte alltid blir på detta vis, två anledningar kan vara att metalärande inträffar eller att responsen på påverkansförsöken leder till så kallat icke-lärande.

2.4.3.1 Metalärande

Det individer lär beror inte bara på sakinnehållet i utbildningen utan även på processen. Det omedvetna och oavsiktliga lärandet kan vara både positivt och negativt och kallas metalärande, vilket är att lära-genom-erfarenhet. Det är vad individer lär sig vid sidan av det avsiktliga lärandet. Även i de fall individer inte upplever att de lär sker ett visst lärande. Oftast motverkar metalärandet det uttalande syftet, vilket kan bero på att det finns motsättning mellan det som sägs och görs. Kan dock en utbildning ta tillvara metalärandet kan det bli ett verktyg för individens utveckling (Lundmark, 1998).

2.4.3.2 Icke-lärande

Jarvis (1992) menar att en respons på en erfarenhet kan ske på många olika sätt vilka kan kategoriseras i tre delar, icke lärande (nonlearning), icke reflekterat lärande (nonreflective learning) och reflekterat lärande (reflective learning). I denna uppsats är det främst icke-lärande som är relevant och därför är det detta som beskrivs grundligare.

Människor lär inte alltid av sina erfarenheter vilket kan förklaras på tre olika sätt. Antagande, förutsättning (presumption) är ett av dessa. Vi tar ibland saker och ting så mycket för givet att det inte ses som en erfarenhet. Detta kan vara vardagshändelser som att öppna en dörr, gå osv. Icke betänkt (nonconsideration) är också en respons på en erfarenhet. Detta kan vara att en person noterar erfarenheten men är oförmögen att agera. Vägran (rejection) är den sista delen i kategorin icke-lärande. Här finns en medveten möjlighet för individen att lära och utvecklas. Denna vägran kan handla om inlärdd hjälplöshet eller att individen helt enkelt inte vill lära sig något som exempelvis ny teknik. I denna vägran kan det finnas en rädsla för att tappa kontroll och förlora sin trygghet (Jarvis, 1992).

2.5 Från teori till praktik

Detta kapitel har bidragit till att skapa en bild av mellancheferproblematiken i vården. Som texten visar finns det möjlighet att minska denna problematik genom att utveckla chefskapet med hjälp av olika ”verktyg” - till exempel en ökning av handlingsutrymmet eller ett aktivt nätverk. Slutligen har den lärandeprocess som eftersträvas i utvecklingssituationer beskrivits då det är av vikt att förstå varför utveckling sker eller inte sker. Ovanstående utgör studiens teoretiska referensram. Problemområdet har också studerats i praktiken genom att undersöka mellanchefer och medarbetares syn på

förändringar i chefskapet. Nu följer ett kapitel som beskriver den valda metoden för genomförandet.

3. Metod

Här redovisas vårt tillvägagångssätt och vilka metoder som använts för att få en förståelse för vårt studieobjekt samt kunna besvara syftet. Detta görs genom att beskriva och argumentera för våra val. Det tas även upp vilken kvalitet studien har. Kapitlet avslutas med en diskussion om den metod som använts är tillfredsställande samt tankar kring alternativa tillvägagångssätt.

3.1 Utgångspunkt

3.1.1 Kvalitativ studie....

En skillnad som beskrivs mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är att den kvantitativa forskningen ofta fokuserar på mätbarhet och siffror medan den kvalitativa lägger vikt vid ord. Kvantitativ metod ger inte i lika stor utsträckning insikt i och förståelse för undersökningspersonernas upplevelser och subjektiva verklighet som den kvalitativa metoden (Bryman, 2002). Efter att ha diskuterat det lämpligaste sättet att angripa vårt syfte kom vi fram till att en kvalitativ metod var att föredra.

I kvalitativ metod undersöks människors beteende i en kontext och det är deltagarnas perspektiv som är utgångspunkten. Processer betonas ofta av kvalitativa forskare och det är angeläget att ta reda på de underliggande orsakerna (Bryman, 2002). Kvalitativ forskning strävar inte efter att generalisera utan vill uppnå förståelse av beteende, värderingar och åsikter i den miljö undersökningen utförs i. Det är forskarens intresse och nyfikenhet som bestämmer strukturen på undersökningen (Holme & Solvang, 1997). Detta stämmer överens med vad vi vill uppnå. Vi ville få deltagarnas och medarbetarnas perspektiv på chefsutvecklingen. Genom att använda en kvalitativ metod har vi kunnat analysera och tolka på vilket sätt förändringarna har skett. Vårt intresse var att gå in på djupet istället för på bredden. Vi ville förstå förändringarna samt hur de har påverkat och kommit i uttryck i chefskapet.

3.1.2med början i praktiken

Vi har valt att börja vår undersökning ”i praktiken”, vilket beror på att vi inte ville bli låsta av teoretiska resonemang om hur man ska utveckla mellanchefer i vården. Vi ville istället efter att det empiriska materialet samlats in se vad som skulle vara intressant att fördjupa sig i. Då vi tidigare har studerat ledarskap och lärande i arbetslivet har vi inte börjat på ett blankt papper utan en svag skiss fanns redan nedtecknad. Utifrån denna skiss formulerades intervjuguiden och vi ville att den skulle täcka in ett brett spektrum. I intervjuguiden lades stort fokus på Linjett men först efter intervjuerna förstod vi vad som påverkat förändringarna. Vi kunde alltså först efter intervjuernas genomförande söka relevanta teorier. Detta kan tyckas påminna om vad Bryman (2002) benämner som induktiv ansats. Med en induktiv ansats menas att studien börjar i empirin och att teorin

är ett resultat av en forskningsinsats, vilket betyder att ny teori genereras. Teorin är en följd av undersökningen till skillnad från deduktiv ansats där teorin utgör utgångspunkten (Bryman, 2002). Vi kan inte påstå att vi har genererat ny teori utan vi har sökt relevanta teoretiska förklaringar till utvecklingen under året. Vi väljer därför att inte stämpla oss som induktiva då vi inte tycker att det tillför något att placera in oss i ett fack, utan för oss var det förnuftigt att börja i praktiken.

3.2 Genomförande

3.2.1 Empirisk undersökning

3.2.1.1 Urval

Vi var intresserade av att undersöka mellanchefsproblematiken och hörde talas om att Lunds Universitetssjukhus anordnade en utbildning som vände sig till mellanchefer med syftet att utveckla deras chefskap. Vi tyckte detta var intressant och ett lämpligt studieobjekt. Utbildningen varade under ett år och på grund av det kan det vara svårt att skilja på effekterna av utbildningen och en utveckling i samband med arbetet. Därför har vi valt att se utvecklingen under året i sin helhet dock med visst fokus på utbildningen. Vi fick genom en lärare kontakt med Lunds Universitetssjukhus som har genomfört Linjett och tog därefter kontakt med kursansvarig. Kursansvarig informerade oss om innehåll och utformning av Linjett. Vi funderade sedan på vilket sätt det empiriska materialet skulle samlas in. Vi kom fram till att det är att föredra att se det både ur ett chef- och medarbetarperspektiv. Detta för att inte endast få chefernas uppfattning om utvecklingen vilket omedvetet kan beskrivas skild från hur det egentligen är.

I kvalitativa metoder är representativitet inte det som eftersträvas men urvalet av undersökningsspersonerna har en väsentlig roll i studien. Består urvalet av ”fel” personer i förhållande till syftet kan det leda till att resultaten blir oanvändbara (Holme & Solvang, 1997). För att undvika denna risk har vi inspirerats av vad Trost (1997) kallar för strategiskt urval, med detta menas att intervjupersoner väljs ut efter att de uppfyller vissa variabler. Kvalitativa undersökningar har fått kritik för deras brist på tydlighet vid urval (Bryman, 2002). Vi har tagit till oss detta och försökt vara klara med hur vi har genomfört vårt urval. Av de 24 deltagarna i utbildningen bestämde vi oss för att intervjua tre chefer. Kriterierna vi satte upp var att intervjupersonerna skulle ha befattning som första linjens chefer, att de haft en ledande position under några år och att de skulle ha liknande utbildningsbakgrund, vilket i vårt fall blev sjuksköterskeutbildade. Av kursansvarig fick vi en lista på 13 personer som uppfyllde våra kriterier och utav dem valde vi ut tre chefer som arbetade på olika avdelningar. Dessa kontaktade vi och tid samt plats bestämdes för intervjuerna. Efter att ha genomfört dessa tre intervjuer kände vi att ytterligare information behövdes och valde därför att genomföra en till chefsintervju. För att få kontakt med medarbetare till cheferna bad vi dem att fråga vilka medarbetare som var villiga att ställa upp för en intervju. Det enda kriteriet vi hade var att de skulle ha arbetat minst två år på avdelningen. Detta för att medarbetarna skulle kunna ha möjlighet att se en chefsutveckling. Vi kontaktade sedan medarbetarna och bestämde tid. Vi valde att

intervjua två medarbetare till varje chef då vi ansåg att detta gav en täckande bild. Alla chefer och medarbetare vi har intervjuat var kvinnor men detta var inget avsiktligt val. En trolig förklaring kan vara att både sjuksköterskearbetet och undersköterskearbetet domineras av kvinnor. Eftersom vår tanke från början inte har varit att anlägga något genusperspektiv, valde vi att bortse från detta.

3.2.1.2 Datainsamlingsmetod

De vanligaste datainsamlingsmetoderna i kvalitativ forskning är deltagande observation och intervjuer. De intervjutyper som vanligen används är semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer men gränsen mellan dem är förhållandevis vag (Bryman 2002). Eftersom vi valde att börja i praktiken ansåg vi det lämpligt att utgå från en löst strukturerad intervju, vilket vi betraktar som ett mellanting mellan semi- och ostrukturerade intervjuer. Vi visste inte om eller vilka förändringar som skett under året och vi hade därför inte möjlighet att utforma specifika frågor till intervjuerna. Med löst strukturerade intervjuer fick vi mycket information, då intervjupersonen hade stor möjlighet att fritt berätta och vi kunde ställa följdfrågor på intressanta infallsvinklar som dök upp under intervjuens gång. Genom denna typ av intervju gick det att få tillgång till intervjupersonens egna beskrivningar och dennes reflektion av vad utbildningen har gett för utveckling. Vårt syfte med tillvägagångssättet var att vi skulle styra intervjun så lite som möjligt.

Val av intervjutyp styr utformandet av intervjuguiden. Är syftet att få spontana och öppna svar ska frågorna vara breda och stimulera till berättande. Det är också viktigt att inte använda forskningsfrågor, då de har en tendens att förvirra intervjupersonen och kan få denne att känna sig osäker (Kvale, 1997). Vid utformningen av frågorna har vi försökt att beakta denna aspekt och formulerade frågor med ett vardagligt språk. Efter inledande bakgrundsfrågor började vår intervjuguide på ett öppet sätt, vilket enligt Jensen (1995) möjliggör att intervjupersonen själv kan välja vilka dimensioner som denne vill använda för att beskriva sin syn. Under varje öppen fråga hade vi ett antal punkter som vi tog upp i de fall intervjupersonen inte själv gjorde det.

Ja- och nej frågor bör väljas bort på grund av att de ger begränsade svar och tvingar intervjupersonen att välja samt minskar möjligheten att få till ett engagerat samtal (Jensen, 1995). Detta har vi beaktat. Frågorna om ledarideal och ledarskapspolicy lades först för att vi skulle få en inblick i hur intervjupersonerna såg på ledarskapet, vilket i detta fall skapade en större förståelse under intervjun för deras tankesätt. För att intervjupersonen skulle minnas och reflektera över utbildningsprogrammet använde vi en skiss över utbildningens delmoment. Detta gav oss också en inblick i vilka moment som gav starka intryck och vad som hade bleknat.

Intervjuguiden som användes vid intervjuerna med medarbetarna var semistrukturerad då denna var utformad utefter chefindervjuerna. Vi formulerade först allmänna frågor som ställdes till alla medarbetare men för att kunna ta upp intressanta infallsvinklar valde vi även att ha specifika frågor kopplade till medarbetarnas respektive chefer. Dessa låg sist i intervjuguiden men vävdes in där de passade under intervjun.

Innan chef- och medarbetarintervjuerna fick intervjupersonen en uppgift då hon skulle tänka på en situation där nya kunskaper hade använts i chefsfunktionen eller i

medarbetarnas fall där chefskapet haft en framträdande roll. Vi gjorde här ett antagande om att cheferna har fått ny kunskap som de på något sätt använder i sitt chefsutövande. Detta kan härledas till vad Nygren & Blom kallar narratives (akne) där undersökningsspersonen fritt skriftligt eller muntligt får beskriva en händelse. Vid narratives finns möjlighet att få en berättelse som är tolkad av berättaren, det ger därför en inblick i berättarens självuppfattning. Det empiriska materialet blir därför mer reflekterat och tydligt vid narratives än vid intervjuer (Linden, Westlander & Karlsson, 1999). Det var dessa aspekter som gjorde oss intresserade av att använda denna metod. Vi var ute efter att se chefsutvecklingen och det var då av stor vikt att intervjupersonen verkligen hade reflekterat över om och hur chefskapet hade förändrats.

Vid ett intervjutillfälle finns risken att få givna svar men med narratives anser vi oss undgått detta genom att intervjupersonen berättade om en händelse som troligtvis i stor utsträckning speglar hur personen upplevde den. Vi valde att kombinera intervjuer och narratives på grund av att endast en metod ger begränsningar. För att kunna se utbildningsprocessen och hur den påverkat deltagarna krävs mer bakgrundsfakta än endast hur personen upplevde en situation. Eftersom vi började i praktiken var det viktigt att kunna få in olika infallsvinklar under intervjuens gång. Linden et al (1999) poängterar att vid intervjuer finns det möjlighet för intervjupersonen att komma in på spår med hjälp av intervjuaren som vid narratives inte hade uppmärksamats. Det finns dock en risk att övertolka narratives vid bearbetning på grund av de inte alltid är så utförliga (Linden et al, 1999). Att använda endast narratives hade begränsat oss om uppgiften hade formulerats på fel sätt, samtidigt hade endast intervjuer gjort det svårt att få reflekterande exempelbeskrivningar i den utsträckning som narratives gav. Vi bad intervjupersonerna skriva ner sina narratives. Det vanligaste är dock att använda sig av muntliga. Vid skriftliga narratives har undersökningsspersonen en bättre möjlighet att förstå sig själv än vid muntliga och berättelsen utgör ett mer reflekterat underlag. Vi tror oss ha kunnat minimera risken med övertolkning med de kompletterande intervjuer och genom att vi inte gjort långsökta antaganden.

Om enbart anteckningar förs vid en intervju kan väsentlig information gå miste och det kan även vara ett störande moment under intervjun (Andersson, 2001). Intervjuerna genomfördes på respektive avdelning i en ostörd miljö antingen på chefs arbetsrum eller i annan mindre lokal. Efter godkännande av intervjupersonerna dokumenterade vi intervjuerna på band med kompletterande anteckningar.

3.2.1.3 Databearbetning

För att bearbeta det empiriska materialet skrevs intervjuerna ut i sin helhet. Vi läste sedan texterna var för sig och antecknade i marginalerna. Efter detta fördes diskussioner om intressanta ämnen och infallsvinklar som kommit upp och vi bearbetade texterna och tog fram kategorier. Dessa kategorier delades sedan in i relevanta teman. Då cheferna är i fokus för vår studie sammanställde vi först chefsintervjuerna samtidigt som vi reflekterade över intressanta intervjufrågor till medarbetarna. När alla medarbetarintervjuer var utskrivna började vi se samband mellan de medarbetare som hade samma chef. Vi övergick sedan till att se avvikelser och gemensamma mönster mellan alla medarbetare. Efter detta kopplades sedan dessa teman till chefsmaterialet där vi både plockade in teman som berörde respektive chef samt de som var mer

allmänna. Vi har arbetat för att inte endast beskriva det empiriska materialet rakt upp och ner utan vi drog även kopplingar mellan de olika delarna av materialet. För oss var det mest intressant att sätta cheferna i fokus. Medarbetarintervjuerna blev därför inte en lika stor del i det empiriska materialet, då dessa i första hand kom med när det gick att sätta dem i relation till chefen, eller till andra medarbetare samt när avvikelser visades.

3.3 Kvalité

Validitet och reliabilitet är komplicerade begrepp inom kvalitativ forskning. Vilka kvalitetsmässiga mätinstrument som kan användas istället för dessa går att diskutera då mätbarhet inte är det främsta intresset i kvalitativa studier. Ett alternativ som föll oss i smaken var Brymans (2002) uppdelningen i trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

Att ha en hög grad av tillförlitlighet innebär att forskningen följer de etablerade regler som finns samt att intervjuaren ser till att beskrivningen av intervjupersonernas verklighetsbild är riktig. Detta kan göras genom respondentvalidering, vilket innebär att intervjupersonerna får ta del av det empiriska materialet innan det fastslås.

Triangulering är ett annat sätt att stärka tillförlitligheten, vilket kan göras genom att använda flera metoder och datakällor eller att se studieobjektet i fler perspektiv (Bryman, 2002). Alla intervjupersonerna har fått tillgång till sammanställningen av intervjuerna och haft möjlighet att lämna synpunkter som vi har beaktat. Vi har intervjuat både chef och medarbetare och genom det styrkt tillförlitligheten, då studieobjektet har setts ur två perspektiv. Att både intervjuer och narratives har använts har ökat möjligheten att få tillförlitliga resultat.

Kriteriet överförbarhet är om studiens resultat är överförbara till andra miljöer. För att läsaren ska kunna avgöra detta krävs en utförlig beskrivning av forskningsprocessen (Bryman 2002). Vår avsikt har inte varit att göra studien överförbar till andra miljöer, då vi fokuserar på en specifik utbildning med dess deltagare i deras kontext. Vi kan inte genom denna studie uttala oss om att andra utvecklingsinsatser skulle kunna ge samma resultat. Där vi främst kan se en överförbarhet är till andra årskullar som kommer att genomgå programmet Linjett. Problematiken med att utveckla färdigheter hos mellanchefer i vården tror vi till viss del kan överföras. Här är det upp till läsaren att själv avgöra i vilken utsträckning det anses möjligt att överföra resultaten.

För att få en hög pålitlighet har vi försökt att grundligt redogöra för alla faser i forskningsprocessen. Vi har tagit hjälp av handledare samt utomstående för att de ska bedöma vår undersökningskvalité samt hur vida de teoretiska slutsatserna är välgrundade. Som vi tidigare nämnt var vi inga oskrivna blad men vårt mål har varit att säkerställa att vi har handlat i god tro. Med det menas att vi inte medvetet har låtit våra personliga värderingar, förutfattade meningar och förkunskaper påverka undersökningen. Vi har dock uppfattningen att detta aldrig helt går att bortse ifrån dessa men genom medvetenheten kan deras betydelse begränsas.

Kriteriet äkthet är att ge en rättvis bild av deltagarna samt hur pass studien bidrar till att hjälpa dem (Bryman, 2002). Genom att vi använde oss av löst strukturerade intervjuer

gav vi intervjupersonerna möjlighet att fritt uttrycka vad de kände, vilket ökade möjligheten att få en rättvis bild av deras åsikter. Genom intervjuer med medarbetarna kunde vi uppmärksamma cheferna på hur andra personer uppfattar dem i deras chefsutövande, vilket Bryman (2002) kallar för pedagogisk autenticitet. Det bidrar vi hoppas att vår studie kan ge deltagarna är att de får en medvetenhet om sitt chefsutövande och att de har fått en möjlighet att reflektera över sin roll. Medvetenhet hos cheferna om sitt utövande kan göra att de förbättrar sitt chefskap, vilket i sin tur kan påverka medarbetarna positivt. Det finns även möjlighet att utbildningen kommer att omarbetas om utvecklingen inte har blivit de önskade, vilket kan gynna framtida deltagare.

3.4 Metoddiskussion

Vid en studie går det alltid att diskutera alternativa tillvägagångssätt och hur dessa skulle påverkat resultatet. Att vi valt att börja i praktiken kan ha påverkat undersökningen och dess resultat både positivt och negativt. Negativt genom att vi i bakhuvudet hade en uppfattning om möjliga utfall som det empiriska materialet skulle ha kunnat få. Styrkan kan dock ha varit att vi hade en insikt om vad som kunde vara relevant att ställa frågor om. Hade vi istället valt att börja i teorin skulle troligen uppsats sett annorlunda ut. Intervjuguiden hade då varit mer specifikt inriktad efter de teorier vi funnit. Det är möjligt att det blivit en utvärdering av Linjett då vi troligen mer grundligt hade studerat de olika momenten i utbildningen i förhållande till hur teorin tycker att en utvecklingsinsats ska se ut.

Programmet Linjett genomfördes i två parallella grupper under 2003. Vi valde att fokusera på en av dessa grupper eftersom genomförandet av dem inte var identiskt. Den ena hade fungerande basgrupper genom hela programmet medan den andra bytte grupper kontinuerligt. Detta kan ha påverkat utvecklingen och vår tanke var inte att göra en jämförande studie. Vi ville intervjua chefer ur den grupp som haft samma basgrupper under hela programmet för att se påverkan av dessa hos deltagarna. På grund av missuppfattning mellan kursansvarig och oss har vi istället intervjuat dem som bytte grupper kontinuerligt. Vi ser dock inte detta som en nackdel då vi nu har fått en annan infallsvinkel.

Cheferna var involverade i att välja ut vilka medarbetare som skulle vara med i intervjuerna vilket kan ge konsekvenser. Det finns en risk att cheferna endast väljer medarbetare som de vet är positivt inställda till dem eller att medarbetarna inte vågar säga vad de tycker när de vet att chefen kommer att läsa materialet. Alla medarbetare hade en god relation till sina chefer (se 4.2.1.1.3) men de kunde ändå belysa negativa sidor av chefskapet. Därför anser vi att cheferna inte medvetet valt positivt inställda medarbetare.

I intervjuguiden för cheferna var en fråga formulerad som att vi tog för givet att en personlig utveckling hade skett. Denna frågan kan vara ledande och gör att de svarande känner att de måste se en personlig utveckling. Det hade varit bättre att ha haft formuleringen: Har någon personlig utveckling skett och i så fall på vilket sätt? Vi är medvetna om att vi tidigare nämnt att ja och nej frågor ska undvikas men i detta fall

anser vi att det ändå hade varit lämpligt att använda denna fråga, då fördelarna väger tyngre än nackdelarna.

Vid de flesta intervjuerna hade inte intervjupersonen skrivit ner sin narratives i förväg, trots att vi hade bett om det, men personen hade ändå funderat över vår uppgift. Vid många av intervjuerna hade intervjupersonen svårt att ge konkreta exempel och sa först att händelsen som uppmärksammats kanske inte var så bra men de berättade den ändå. Det var troligen därför de flesta inte hade skrivit ner sin narratives. Under intervjuens gång hade de i allmänhet svårt att ge exempel, därför blev narratives ett lämpligt komplement och gav oss ett bra underlag för att förstå chefskapet. Hade vi inte innan intervjun skickat ut eller berättat om uppgiften är det mycket troligt att exempelbeskrivningar aldrig kommit fram under intervjun. Vi märkte att vid de tillfällen skriftliga narratives gjorts var de mer bearbetade och genomtänkta. Det hade säkert varit lämpligare om alla berättelser hade varit skriftliga, då de troligen hade varit ännu mer reflekterade. Muntliga narratives var dock långt bättre än inget. Vid två av medarbetarintervjuerna kunde personerna inte uppge någon situation, trots detta fick vi en någorlunda tillfredställande bild.

Av vikt vid studier är att de personer som medverkar känner att de kan vara anonyma. I denna uppsats kan vi säkra anonymitet utåt och mellan cheferna. Där det brister är mellan chef och respektive medarbetare. Vi har insett svagheten men det var nödvändigt att ha chefen som mellanhand för att få tillgång till medarbetarna och intervjuerna var lämpliga att göra på arbetstid, då det säkerligen hade varit svårt att få medarbetarna att ställa upp utanför arbetstid. För det empiriska materialets intresse är det av vikt att ställa enskilda chefer och medarbetare mot varandra, vilket bidrar till att de i texten kan urskilja varandra. För att bevara anonymiteten har vi valt att inte redovisa och koppla texten till specifika arbetsuppgifter, då intervjupersonerna arbetar på skilda avdelningar.

En önskan från vår sida var att få observera Linjett i den utbildning som pågår detta år, alltså inte med de personer vi har intervjuat. Syftet skulle ha varit att få en bättre bild av och förståelse för utbildningen. Detta var inte möjligt då inga utomstående fick vara närvarande under utbildningsdagarna. Vi tycker ändå att genom vårt möte med kursansvarig har vi fått en bra bild över utbildningen. Hade vi däremot haft som syfte att utvärdera utbildningen hade behovet varit större.

En tänkbar idé för oss hade varit att göra observationer i intervjupersonernas vardag. Detta för att kunna se hur cheferna agerade och hur medarbetarna responderade på det. För att få en tillförlitlig bild hade vi varit tvungna att observera cheferna över en lång tid. På grund av att vi har fokuserat på fyra chefer var tiden ett hinder. Vi använde som vi tidigare nämnt istället narratives för att åtminstone få reda på något om hur cheferna agerar i vardagen.

En risk vid ett intensivt uppsatsarbete är att närheten blir stor till materialet. Till viss del har vi känt att vi blivit "ett" med vår uppsats. Att vi har märkt detta har gjort att vi insett vikten av att i hela processen vara kritiska till materialet och till oss själva, vilket har hjälpt oss att hålla distans. På grund av att vår start var i praktiken bearbetade vi först empirin innan vi fortsatte med teorin. När vi sedan skulle skriva analysen hade vi fått en naturlig distans till empirin och kunde upptäcka nya infallsvinklar till analysen.

4. Utbildning och utveckling under året

De fyra chefer vi har intervjuat är alla första linjens chefer men inom olika områden på Lunds Universitetssjukhus. Alla har en sjuksköterskeexamen och har arbetat som sjuksköterska. Tiden som chef har varierat från cirka två till 30 år. De som arbetat länge som chef har dock inte haft samma roll under alla åren utan var tidigare avdelningsföreståndare. Det finns varierande erfarenheter från tidigare utbildningar där de flesta uppger att de genomgått kortare kurser i ledarskap och/eller någon enstaka längre utbildning men ingen har någon formell ledarutbildning. Det finns inga tidigare erfarenheter av utbildningar i stil med Linjett. De medarbetare vi har intervjuat har olika utbildningsbakgrund och befattningar på avdelningarna och har som minst arbetat under sin chef i två år. Medarbetarna visste att deras chefer gick Linjett men fick lite information av cheferna om vad den handlade om.

4.1 Utbildningen och dess förutsättningar

Detta avsnitt är uppdelat i två övergripande delar. Den första behandlar bakgrunden till Linjett och vilka förutsättningar och behov som fanns i organisationen och hos deltagarna. Den andra delen beskriver Linjetts olika moment och hur deltagarna uppfattade utbildningen.

4.1.1 Före Linjett

4.1.1.1 Ledarpolicy

Det finns skillnad mellan att vara chef och ledare. Universitetssjukhusets mål är att inte bara ha chefer utan chefer som också är ledare. Chefens uppgift är att utveckla medarbetarna och verksamheten så att den överensstämmer med den strategiska planen. Sjukhuset försöker genom sin ledarpolicy förmedla sin ledarvision. För att kunna flytta fokus från chef- till ledarskap krävs det möjlighet att få tillgång till verktyg för detta och det är här Linjett kommer in.

Alla chefer uppger att de känner till sjukhusets ledarpolicy och att de i stora drag vet vad den innehåller. De säger dock att den inte ger något stöd i verkligheten och att det är mycket vackra ord där det handlar om vad man gör istället för hur man gör det, vilket upplevs negativt.

”När jag läste den första gången blev det för mycket. Man ska sitta på Gud Faderns högra sida, det är ingen människa som besitter alla de egenskaper man ska ha efter den”.

En fördel i ledarpolicyn som nämns av cheferna är att den visar att det satsas på chefer och vissa delar i den som till exempel personalutveckling upplevs positivt då cheferna samtycker med att det är en viktig del av deras arbetsuppgifter.

4.1.1.2 Organisatoriska förutsättningar

Alla chefers överordnade hade stor förståelse för utbildningen och cheferna själva prioriterade också att vara med. Att komma ifrån avdelningen upplevdes både positivt och negativt. Positivt för att då kunde de helt fokusera på sig själva och utbildningen. Negativt då de uppger att det var ingen som gjorde deras arbete när de var borta, vilket i vissa fall resulterade i övertid. Det nämns också att man inte kunde gå dit med gott samvete men under dessa tillfällen var det något man var tvungen att bortse ifrån.

”Jag kände som så att vill min chefs satsa detta på mig så måste jag ju se till att jag kan vara där på plats under dessa dagar”.

4.1.1.3 Motivation och inställning

Hos alla rådde en mycket positiv inställning innan utbildningen. De kände sig utvalda och till stor del bidrog det till att de var motiverade att genomföra utbildningen.

”Det var en ära att bli nominerad.”

I botten ligger en vilja att alla vill bli bättre chefer men det beskrivs på olika sätt. Någon uttrycker ordagrant att de vill bli en bättre chef medan en annan syftar till att hon vill bli medveten om sina svaga sidor och en tredje pratar om personlig utveckling. De kände sig motiverade men de visste inte mycket om utbildningen innan och hade inte funderat så mycket över det. En person hade trott att utbildningen skulle bygga på individuella behov och uttryckte en besvikelse över att förväntningarna inte uppfylldes. Ingen hade någon direkt uppfattning om vad utbildningens mål var. Det nämndes också att informationen innan utbildningen var liten.

En chef uttryckte att hon hade stora luckor i sitt chefskap som hon behövde fylla igen, vilket berodde på att hon inte visste hur hon skulle släppa sjuksköterskerollen. En annan chef kände att hon inte hade kompetens för att bedriva det chefskapet hon önskade. Hon kände själv att det hängde ihop med att hon inte valt att bli chef utan att de sjuksköterskor som var duktiga blev chefer. Båda dessa var öppna för all typ av kunskap de kunde få.

”Jag sög åt mig som en svamp när det gällde att bli en bättre ledare”.

De andra två cheferna kände sig mer säkra i sin chefsroll och upplevde att behovet låg på att utveckla det redan befintliga chefskapet.

4.1.2 Linjett och chefernas uppfattningar om utbildningen

4.1.2.1 Linjetts olika moment

Ledarskapsprogrammet består av två delar varav en är individuell medan den andra är en gruppdel. I den individuella ska det reflekteras och funderas över det vardagliga arbetet. Under programmets gång ska deltagarna på eget ansvar anteckna tankar och händelser från arbetet. Deltagarna får också under utbildningen ha enskilda samtal antingen med kursansvarig eller med extern samtalspartner. Gruppdelen bygger på en fortsatt reflektion över vad som sker i vardagen. I denna del finns både teori,

diskussionsövningar och uppgifter att lösa i grupp. Programmet är uppdelat i en uppstart och åtta moduler. Dessa moduler är Gruppen och lärandet, Ledarskap, Att göra rätt saker, Arbetsgivarrollen, Kommunikation, Att leda i förändring, Verksamhetsutveckling samt Balans i livet och hur går vi vidare.

Under uppstarten träffade kursledarna deltagarna och deras chefer. Detta för att få deltagarna skulle få en uppfattning om vad programmet skulle komma att erbjuda. Deltagarnas chefer deltog för att de skulle få en insyn i vad som förväntades av dem som närmsta chef samt vad det skulle innebära och kräva av första linjens chefer att gå kursen. Det var viktigt att verksamhetscheferna från början fick en förståelse eftersom de aktivt skulle föra en dialog och ge feedback till cheferna. Under första samlingstillfället fyllde deltagarna också i ett underlag för sin personliga profil. Det fördes också en diskussion kring sjukhusets syn på ledarskap. Det första kurstillfället var ett tvådagars internat. Detta för att skapa samhörighet i gruppen och forma ett bra arbetsklimat. Deltagarna delades in i basgrupper och det var tänkt att de skulle arbeta tillsammans under hela Linjett. Ett kurstillfälle fokuserade på ledarskap och deltagarna fick diskutera vilka förväntningar de hade på sig. De skulle även fundera över om de gjorde rätt saker i förhållande till ledningens förväntningar, medarbetarnas och sin egen syn på ledarskapet. Detta gjordes genom att föra dagbok över hur de använde sin tid. Ett annat syfte med dagboken var att den skulle vara en hjälp för dem att kunna nyttja sin tid maximalt. Sjukhusets policy om ledarskap låg hela tiden till grund under modulen där de skulle lära sig att coacha sina medarbetare och utveckla verksamheten. Övningar som berörde feedback och att leda medarbetarsamtal genomfördes under en del av kursen. Vid ett tillfälle höll externa konsulter ett föredrag om att leda i förändring. Verksamhetsförändring diskuterades också samt aktuella förändringar i deltagarnas verkligheter. I slutet av Linjett resonerades det om hur man fortsätter att utveckla ledarskapet.

4.1.2.2 Intryck av utbildningen

För att få reda på vilket sätt deltagarna uppfattade Linjett och vad som gett starka intryck visades vid intervjutillfället en modell över utbildningens olika moment och de fick fritt prata om bilden. Cheferna tyckte att det var svårt att komma ihåg vad momenten handlade om och vad de hade gjort. Alla kunde ändå associera till något moment som de hade bestämda åsikter om. Mönster som kan ses är att det de först påpekade var antingen något som upplevdes positivt eller negativt. De två chefer som inte ansåg sig ha så stort behov av utbildningen nämnde först saker som de inte tyckte gav mycket eller upplevdes negativa vilka var att vara arbetsgivare samt samtal med coach. De andra cheferna nämnde saker de lärt sig mycket av såsom att göra rätt saker, träna på medarbetarsamtal och balans i livet.

Positiva åsikter som kom fram om utbildningen var att fakta blandades med att arbeta med sig själv. Föreläsningen om förändring var flera som nämnde som intressant då de fick nya infallsvinklar. Balans i livet och samarbetsövningarna upplevdes också som bra bland annat för att de var något konkret som cheferna kunde ta med sig till avdelningen. Dessa var också positiva då de ger en bild av hur de själva agerar i olika situationer.

Svagheter som upplevdes var att utbildningen var för bred vilket uttrycktes som:

”.....ja, det bestående intrycket är att det var många ämnen och att det var lite om varje sak...”

En önskan hade varit att fler djupdykningar skulle ha gjorts och färre ämnen skulle ha behandlats. Det efterlystes också att mer tid skulle ha lagts på momentet att sätta gränser vilket många ansåg att de behövde bli bättre på.

4.1.2.3 Gruppdiskussion

Den största styrkan alla såg med Linjett var möjligheten att träffa andra i samma situation och diskutera och utbyta erfarenheter med varandra. Alla påpekade detta behov då mellancheferrollen upplevs som ensam. De fick här möjlighet att se att det finns både andra som har det bättre och sämre. Genom diskussionerna kunde de hjälpa och ge tips till varandra. Det visade sig att många i gruppen hade likartade problem och kollegorna blev då ett bra bollplank. I grupperna fanns de med både kort och lång chefserfarenhet, vilket gav blandade reaktioner. En chef med lång erfarenhet upplevde att de ”nya” inte hade så mycket att komma med och att de därför intog rollen som lyssnare. En chef med kort erfarenhet menade att detta ledde till att det var svårt lägga diskussionerna på lagom nivå medan en annan chef i samma situation upplevde det positivt att ha möjlighet att få ta del av de andras erfarenheter. I och med att cheferna kom från hela sjukhuset bidrog det även till en insikt i organisationen och andra avdelningars sätt att arbeta.

På eget initiativ valde deltagarna att inte arbeta i basgrupper utan varierade diskussionsgrupperna från tillfälle till tillfälle. Detta för att lära känna så många som möjligt och det upplevdes positivt av alla. Hela gruppen upplevdes som trygg vilket ledde till att det var ett öppet klimat och högt i tak där sekretess rådde. Ett behov av att skaffa sig ett nätverk uppstod då diskussionerna upplevdes värdefulla. Tanken var att de som ville skulle fortsätta att träffas antingen i smågrupper eller i hela gruppen. Vikten av detta betonades olika av intervjupersonerna då en chef redan hade ett fungerande nätverksutbyte. Nätverken har dock inte kommit igång ordentligt än, det är bara en chef som har träffat sina utbildningskamrater. Detta kan tyckas märkligt i och med att cheferna gång på gång påpekade vikten av utbyte med andra första linjens chefer. Nu efter utbildningen har träffarna inte blivit av på grund av att de har så mycket att göra.

Ett önskemål som också framkom var:

”Man skulle använt mer tid från början bygga i det här med nätverkskontakten kanske det skulle varit över två år och plockat bort en del och lagt in återträffar andra året”

Många har nyttjat den kontakt de fått genom telefon och e-post och känner att det är skönt att veta att det finns personer i ens omgivning som man kan rådfråga och få stöd från. Mycket av tiden som var avsatt för att arbeta med en uppgift gick åt till att prata om allmänna saker som exempelvis hur man hade det på arbetet. Detta ledde till att när uppgifterna skulle redovisas var de inte alltid så genomtänkta men cheferna såg inte detta som något negativt utan tyckte att diskussionerna gett mycket ändå.

”Men det är ju ändå väldigt mycket det att även om man inte pratar om det som man skulle så har ändå diskussioner i gruppen varit värdefulla. Man har ju ändå pratat om arbetet och inte matrecept och så”.

Det fanns dock en önskan om att vissa uppgifter skulle ha följts upp bättre av de kursansvariga för det kändes som de ibland rann ut i sanden och att det egentligen inte var så viktiga. Detta gällde både grupp- och individuella övningar.

4.2 Utveckling som har skett under året

I detta avsnitt beskrivs hur både chefer och medarbetare ser på ledarskapet och hur det uttrycks i praktiken. Tyngdpunkten ligger på vilken chefsutveckling som har skett både ur chefernas och medarbetarnas perspektiv.

4.2.1 Chefsrollen

4.2.1.1 Chefens egenskaper

4.2.1.1.1 Dessa egenskaper ska en chef ha....

Cheferna nämner många egenskaper som en ledare bör ha och många av dessa sammanfaller med varandra medan andra är lite mer utstickande. Egenskaper som värderas högt är att vara positiv, öppen, lyhörd, tolerant och ödmjuk. Det anses också viktigt för en ledare att kunna ta beslut, delegera och vara drivande.

”Närvarande utan att vara i och störa. Synas men inte höras. Att inte vara i och rota och röra i allt att inte ha något kontrollbehov utan lita på personalen, att stötta när det kommer fram problem”.

Medarbetarna och cheferna nämner till stor del samma egenskaper som de uppskattar hos en chef. De egenskaper som endast poängterades av medarbetarna var organisationsförmåga, rättvishet och medmänsklighet. För cheferna ligger stort fokus på förmågan att utveckla personalen men detta var inget som medarbetarna nämnde i större utsträckning. Alla medarbetare anser att en viss möjlighet till personlig utveckling finns både genom kurser och genom arbetsuppgifter då de uppger att de har stort eget ansvar. Drag hos ledare som inte uppskattas är alltför auktoritärt och arrogant ledarskap samt detaljstyrning.

4.2.1.1.2så här tycker cheferna att de är....

Alla chefer anser att de är tillgängliga i hög utsträckning för personalen och att dessa kan komma till dem och ventileras sig. En chef uttrycker att hon är vanlig och en i gänget. Att inte lägga näsan i blöt och lämna de uppgifter de har delegerat ut till medarbetarna anser de att de gör i hög grad. Samtliga upplever också att de är ett stöd för sina medarbetare men poängterar att det inte handlar om att vara någon mamma.

Cheferna önskar att de skulle ha alla de bra egenskaper som kännetecknar deras idealledarskap. Hur väl de lever upp till dessa ideal varierar men de flesta anser att de är en god bit på väg men undantag finns.

”Jag skulle vilja var sådan men jag lever inte upp till det jag själv tycker är viktigt”.

4.2.1.1.3och så här uppfattas de av medarbetarna

Alla medarbetare upplever ett gott klimat på deras avdelningar och att deras relation med chefen uppfattas som bra. Medarbetarna anser att deras chefer är tillgängliga och vill man prata så finns det möjlighet till det. Till stor del sammanfaller hur ledarna anser sig vara och hur medarbetarna anser att de är. Två medarbetare uppger att deras chef har god organisationsförmåga och chefen menar själv att hon lägger stor vikt vid att organisera verksamheten. Chefen upplever sig som tolerant och emellanåt för försynt, vilket medarbetarna uttrycker som att hon är för snäll och ibland har lite svårt att säga ifrån. En annan chef uppfattas som en eldsjäl av medarbetarna och stöttar personalen i vått och torrt. Detta kommer i uttryck genom en medarbetares narrative där det berättas om en vårdsituation där medarbetaren handlat fel och chefen då stöttat henne till hundra procent utan att vara det minsta beskyllande. I andra situationer uppfattas chefen som lite väl envis och hon kan låsa sig i stressiga situationer. Att lyssna och vara närvarande i arbetet anser sig en chef vara bra på. Hennes medarbetare instämmer i detta och har betonat att en av hennes starkaste sidor är lyhördhet och att det är rak kommunikation som gäller. Däremot kan hon lägga sig i väl mycket och i stressade situationer ha svårt att behålla lugnet. Två medarbetare upplever sin chef som mycket medmänsklig och mjuk samt att hennes arbetsätt går ut på att lyssna och känna av personal. Det nämns också att det i vissa fall kan utvecklas till en svaghet då hon kommer lite för nära personalen och har svårt att vara tydlig. Chefen själv uppger att hon medvetet håller en lägre chefsprofil då hennes mål är att bli överflödig.

4.2.1.2 Att arbeta som mellanchefer i vården

Alla chefer anser att deras största arbetsuppgift är personalhantering och se till att det finns folk. Ingen av cheferna arbetar direkt i vården och de uppger att det inte går att kombinera att både vara chef och sjuksköterska. Mycket handlar om att coacha och stötta personalen, särskilt markant är det på de avdelningar som anses tunga. Att ta hand om olika delar av ekonomin är också något som ingår i arbetsuppgifterna. De anser det viktigt att vara insatta i de lagar och förordningar som finns, så att allt går rätt till.

En faktor som nämns som begränsar ledarskapet är att mycket arbete som kommer från högre enheter läggs på cheferna. Det är lätt att de känner sig frustrerade för de vill gärna hinna med så mycket som möjligt utöver rutinuppgifterna. Samtliga chefer uttrycker en önskan att kunna satsa mer på personalutveckling men att det är svårt i och med att mycket handlar om att se till att det finns tillräcklig personalstyrka. En svårighet i att vara mellanchefer är att sätta gränser vilket en chef tror kan bero på:

”Sjuksköterskesläktet är ett folk som tar på sig mycket av naturen och därför blir vi sjuksköterskor. Vi tar på oss väldigt mycket jobb och har svårt att sätta gränser för oss själva, det tror jag ligger i vårt ursprung”.

En fördel med ledarskapet efter omorganisationen till första linjens chefer är att de nu har möjlighet att se en större helhet och på så sätt kan de strukturera upp sitt arbete lättare. Trots att de ibland känner sig låsta mellan personalen och övre chefer känner de att de i många fall kan påverka och styra arbetet själva. De upplever dock fortfarande att de som chef befinner sig i en väldigt ensam situation och att det är tufft att vara mellanchefer.

4.2.1.3 Chefernas och medarbetarnas uppfattning om utveckling av chefskapet

Samtliga chefer tycker att de har utvecklats under det senaste året men i olika grad. Alla känner att de nu fokuserar mer på ledarskapet och i större utsträckning försöker att delegera och fördela sin tid på rätt sätt. De chefer med kort chefserfarenhet känner sig tryggare i sin roll och vågar ställa högre krav på sin personal.

En chef uttrycker att under Linjett har hon lärt sig att se på sig själv på ett annat sätt, vilket nu visar sig i att hon är bättre på att inte ha taggarna utåt när det uppstår problem. Genom att hon nu känner sig modigare har hon insett att om man inte är överens på en gång är det inte hela världen utan det kan lösas genom god kommunikation. Chefen har märkt att när hon nu agerar annorlunda har dialogen öppnats och hon vågar ge mer och vara tydligare i exempelvis medarbetarsamtal. Linjett har gett ett verktyg för att bearbeta och prata. En känsla av att inte behöva styra allt har också infunnits sig. En bekräftelse på detta visar sig i en av medarbetarnas narratives där det beskrivs hur chefen endast gav råd om hur ett förslag skulle bearbetas men att medarbetarna själva fick ansvara och utforma förslaget till den nya arbetsmetoden. Chefen uppger att hon nu trivs bättre och tycker att det är roligare att vara chef.

”Jag känner att jag hade inte kunnat vara den chef idag om jag inte hade gått Linjetten”.

Hon anser själv att medarbetarna har sett en förändring och de anser också att hon blivit mer chef. De ser både fördelar och nackdelar med detta. En positiv sak är att hon inte går in och säger gör si och så utan låter dem göra sina misstag samt att hon vågar släppa vissa bitar till personalen. Nackdelen är att de upplever att hon inte är på deras sida i lika stor utsträckning, vilket uttrycks i att hon mer tänker på det ekonomiska och ser saker även från övre chefs perspektiv samt att hon ibland delegerar ut för mycket småsaker som inte anses ligga inom deras ansvarsområde. Ett samband som kan ses är att medarbetarna tycker att en av chefs svagheter är att hon har svårt att släppa taget. Detta sammanfaller med vad chefen själv anser är en brist och båda parter tycker att det är något hon har börjat förbättrat sig på.

En chef menar att hon har förändrats under året men kan inte påstå att det kommit från Linjett utan hänvisar stor del av hennes kunskaper till erfarenheter i arbetet. Något som hon under senare tid har blivit bättre på är att reflektera och se tillbaka på sig själv. Genom detta kan hon sedan rätta till sina misstag och förändra småsaker hela tiden. Medarbetarna upplever inte att det skett större förändringar det senaste året men att hon successivt har mognat i sin chefsroll. Att ställa krav på personalen är något som hon anser sig blivit bättre på och hon vill få personalen att ta eget ansvar. Både hon och

medarbetarna uppger att hon har bett om att få kritik och när det görs upplever medarbetarna att det mottages på ett bra sätt. Genom att hennes självförtroende har ökat har hon börjat ställa högre krav på organisationen och tar egna beslut och informerar sedan uppåt. Det förbättrade självförtroendet har gjort att hon hanterar konflikter bättre. Medarbetarna uppger att man tillsammans diskuterat med chefen om att konflikter och problem måste tas upp på en gång och båda parter kan se att en förbättring har skett.

Att fördela tid och göra rätt saker har en annan chef fått med sig från Linjett vilket har hjälpt henne att fokusera mer på ledarskapet. För att kunna göra rätt saker har hon insett vikten av att delegera i större utsträckning och skapa mer struktur då hon vill koncentrera sig på ledande moment som personal, projekt och grupper. Hon uttrycker sig på detta vis:

”Tycker att jag är en bit på väg där, att vara lite mer öppen att inte vara skrivbordsledare”.

Det hon har lärt sig vikten av på Linjett men som hon inte tycker att hon utvecklat i tillräckligt hög grad är att coacha personalen. En medarbetare håller med om detta och önskar fortfarande mer stöttning. Här skiljer sig medarbetarnas uppfattning om huruvida en utveckling har skett eller inte. En medarbetare tycker sig inte se någon förändring medan en annan upplever chefen som tryggare i sin roll och att hon delegerar mer. Medarbetarna har i vissa fall saknat uppföljning på vissa projekt, detta är även något som deras chef poängterade att hon saknade under Linjett. Efter utbildningen har medarbetarna upplevt att hon blivit bättre på att hålla uppföljningar. En annan chef tycker att det viktigaste hon fått med sig från Linjett är en bekräftelse på att hon är inne på rätt spår.

”Jag vet att jag är på rätt håll och då kan jag också vara tydligare. Att ha det här i ryggen att så här tänker sjukhusledningen, så här kan jag göra”.

Detta har gjort att självförtroendet har ökat och hon säger i högre utsträckning nej till saker och alla kan inte få besked på en gång. Båda medarbetarna har svårt att se någon direkt förändring vilket kan förklaras med att chefen tycker att hon kunde väldigt mycket innan exempelvis att hon varit tydlig men blivit tydligare och att hon innan har delegerat men nu görs det ännu mer. Däremot nämner en medarbetare att vissa områden vill chefen inte delegera ut även om medarbetarna har kunskaper för att klara av dem. Chefens märker att hon har fått mer befogenheter från ledningen innan hade de mer ansvaret utan befogenheterna. Hon kan också känna att hennes ord väger tyngre i möten med läkare idag. Genom Linjett har hon insett vikten av att ta tag i saker direkt och lägga alla korten på bordet. Att så även sker visade sig i hennes narrative där en situation med ryktesspridning beskrevs vilket ledde till missuppfattning och då var hon snabb med att återgå till problemet. Denna händelse tog även en av medarbetarna upp i sin narrative men ur en annan synvinkel. Händelsen upplevdes inte helt positivt av medarbetarna då de kände att hon överreagerade och förstörde upp händelsen. En förändring som de ser som positiv är att hon har lugnat ner sig och brusar inte upp lika lätt längre. Det chefen fortfarande anser sig behöva bli bättre på är att sätta gränser.

Från en del av de moment i Linjett har cheferna tagit med sig idéer och metoder till avdelningen. De har även tagit idéer från varandra i gruppdiskussionerna. Alla chefer har använt sig av något men har fastnat för skilda saker. Någon nämner att hon startat ett projekt som går ut på att alla medarbetare ska läsa en bok som behandlar påverkan av inställningen till arbetet. En annan chef har tagit tips från samarbetsövningar som gjordes under Linjett och en tredje fick tips från en kollega om hur information ska nå ut till personalen. Deltagarna i Linjett fick mycket material under utbildningen och en chef har använt en del av materialet i samband med medarbetarsamtal.

4.3 Inför analysen

Den röda tråd som löper igenom det empiriska materialet är viljan att skapa ett bra ledarskap där fokus ska ligga på personalutveckling kontra det svåra med att vara mellanchefer. Alla chefer ser behovet av att diskutera med personer i samma situation och skapa trygghet i sitt chefskap. Något annat som lyser igenom är att utvecklingen hos cheferna varierar mycket och att de själva har relativt svårt att sätta fingret på förändringarna. Vi skulle dock vilja påstå att de förändringar som skett under utbildningsåret kan delas in i förhållningssätt och utövande av ledarskapet. Gränsen mellan dessa är inte statisk då det finns en dubbelsidig påverkan.

Förhållningssätt som har förändrats:

- Cheferna har i ännu större utsträckning insett att deras största arbetsuppgift är att utveckla personalen. De känner att stort utrymme bör ligga på coaching och stöttning.
- Cheferna har förstått att det inte går att kombinera att vara chef och sjuksköterska samt att de själva känner sig mer som chefer. De upplever att en större förståelse från de övre cheferna har infunnit sig och de känner även en samhörighet med dem.
- Under detta år har cheferna upptäckt vikten av att träffa andra i samma situation. Genom dessa möten har de fått en bekräftelse på att de inte är ensamma i sin situation samt en vink om att de är inne på rätt spår. Cheferna har också fått en större inblick i den övriga organisationens avdelningar.
- Cheferna känner att deras möjligheter till att utöva sitt chefskap har ökat. De känner sig tryggare och tydligare i sin roll och självförtroendet har blivit bättre. Detta anser de hänger samman med att det nu är roligare att vara chef. De har även fått mer befogenheter då de tycker att deras ord väger tyngre i organisationen idag.

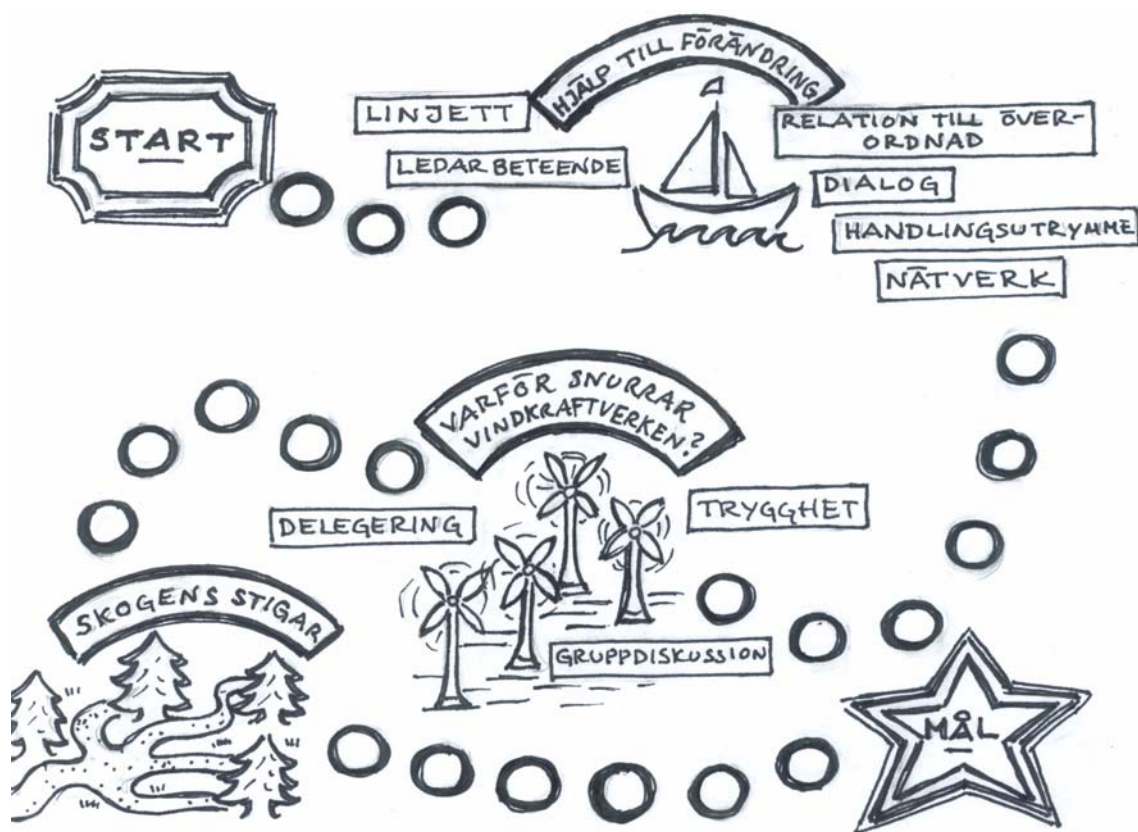
Utövande som har förändrats:

- Cheferna tycker att de har börjat stötta och coacha sin personal mer.
- Efter utbildningen har de använt de nya kontakter de fått med chefskollegor via e-post och telefon.
- De delegerar nu i större utsträckning och är bättre på att fördela sin tid och att skapa struktur. Cheferna känner att de släpper taget och inte i lika stor utsträckning lägger sig i uppgifter som de har överlämnat till medarbetarna.
- Cheferna vågar ställa högre krav på personalen.

- De har blivit bättre på att snabbare åtgärda problem och hanterar konflikter på ett bättre sätt.
- Cheferna känner att de nu genomför uppföljningar av arbetssätt och arbetsuppgifter i större omfattning.
- De har blivit lugnare och tar kritik bättre. Cheferna anser också att de är tydligare i sitt ledarskap.

Medarbetarna har främst sett förändringar i chefens utövande och på de flesta ställen sammanfaller chefens och medarbetarnas syn men det finns skillnader i åsikter vilket kommer att klargöras i analysen. Det har nu tydliggjorts hur cheferna har utvecklats under året, alltså *vilka* förändringar som har skett. Nästa steg är att analysera *vad* som har drivit fram förändringarna och till viss del *hur* förändringarna har påverkat varandra. En av frågeställningarna under rubrik 1.2 är nu besvarad och i analysen ska de två andra bearbetas. För att kunna analysera förändringarna har vi valt att utgå ifrån en spelmetafor som vi har konstruerat, detta för att kunna följa hur chefernas utveckling har skett och se var de befinner sig idag. Spelplanen är uppbyggd i fem delar med transportssträckor mellan dem. Dessa delar ligger till grund för analysens uppbyggnad. Deltagarna utgörs av de fyra mellancheferna som har intervjuats.

5. Utvecklingsspelet - analys



Spelregler: Cheferna har vid start varsin ryggsäck, de fick denna när de började sin anställning på sjukhuset. Denna ryggsäck har under deras anställning fyllts med personliga tillhörigheter, det finns dock plats kvar för att packa ner mer. Vid start får de varsin karta som visar var målet ligger. Målet i spelet är att cheferna ska utvecklas så att de ska kunna satsa på personalutveckling, alltså stödja sina medarbetare så att de kan utvecklas. Detta mål står både sjukhuset och cheferna bakom. Under spelets gång möter de både hinder och hjälp. I "Båtfärden – hjälp till förändring" har deltagarna möjlighet att få hjälp som kan packas i ryggsäcken. Den första hjälpen måste hinna etableras under båtfärden för att deltagarna ska kunna gå iland på andra sidan. På land väntar ytterligare hjälp. Nästa område är en slätt där deltagarna får bygga vindkraftverk med hjälp av innehållet i ryggsäcken. Här får deltagarna se hur de får vindkraftverken att snurra. Energin som produceras av vindkraftverken är en hjälp att nå mål, ju mer energi desto lättare. I skogen tar deltagarna olika stigar och varje deltagare får med hjälp av sin ryggsäck och karta ta sig genom skogen och vidare mot mål. Det finns dock möjlighet att ta hjälp av varandra. Under spelets gång går det att få bonus i form av ett extra kast med tärningen.

5.1 Ryggsäck - bakgrund

Ryggsäcken som cheferna fick i början av sin anställning symboliserar den kontext de befinner sig i. Det är alltså själva ryggsäcken i sig som visar på den specifika typ av professionell organisation som sjukhuset är. Det cheferna plockar ner i ryggsäcken påverkas både av sjukhuskontexten och cheferna själva.

För att förstå vad som påverkar kompetensen hos de chefer som studerats har Nilssons modell över ledarskapskompetens använts (2.2.2, figur 1). På grund av att sjukhuset är en professionell organisation har den administrativa personalen svårt att styra och behöver därför hög kompetens. Verksamhetsinriktningen har dock börjat ändras inom sjukvården (2.2.1; 2.2.1.1). Ryggsäcken, det vill säga de organisatoriska påverkansfaktorer som finns är att sjukhusets struktur är hierarkisk och att organisationen är en professionell organisation. Den professionella organisationen påverkar deltagarna i Linjett på så sätt att utbildning anses som något bra och cheferna känner att de har ett behov av mer kunskap. Detta kan förklaras med att kulturen i sjukvården präglas av att läkarna har högst status och besitter de mest värdefulla kunskaperna även om denna kultur på senare tid har försvagats. Att den professionella kulturen börjar luckras upp öppnar möjligheten till nya vägar för cheferna. Verksamhetsförändringen styr vad cheferna behöver utveckla för kompetens och i detta fall vill sjukhuset få chefer med ledaregenskaper. Detta har fått sjukhuset att satsa på mellanchefer, på grund av att de vill uppmärksamma att inte endast medicinska kunskaper är betydelsefulla inom vården. Satsningen visar sig i sjukhusets ledarpolicy och i utbildningen Linjett. Det cheferna har stoppat i ryggsäcken innan start alltså de personliga påverkansfaktorerna är till viss del samma hos cheferna, då de har samma utbildningsbakgrund. Detta påverkar vilken kompetens de behöver utveckla då ingen av dem tidigare har gått någon liknande ledarutbildning. Ur detta perspektiv hade cheferna samma utgångsläge och efterlyste till stor del samma saker de ville utveckla. Uppfattningen var att utbildningen var för bred och att tiden skulle ha lagts på fördjupningar. Det kan betyda att det fanns en allmän kunskapsbas hos deltagarna innan utbildningens start. Till viss del skilde sig ändå erfarenheterna åt bland annat beroende på deras anställningstid som chef. På grund av chefernas olika tillhörigheter i ryggsäckarna har de även olika behov som behöver tillfredsställas och de tog därför till sig skilda saker i utbildningen. Cheferna var positiva och motiverade vilket avspeglas på deras vilja att göra det bästa av Linjett och prioritera utbildningstillfällena.

5.2 Klara, färdiga, gå - start för förändring

Cheferna har av fri vilja infunnit sig på startlinjen på grund av att de vill utveckla sitt chefskap. Detta för att kunna hjälpa sina medarbetare att nå personlig utveckling och på så sätt förbättra vården.

Mellanchefer brukar ha en stor medvetenhet om att utveckling av personalen ska ligga i fokus men de saknar ofta kompetens för att kunna realisera detta (2.2.2). Det överensstämmer med att cheferna vi har intervjuat har uppfattningen att deras största arbetsuppgift är att utveckla sina medarbetare, där av är spelets mål att cheferna ska kunna satsa mycket på personalutveckling. Medarbetarna påpekar även vikten av personlig utveckling och att de till viss del har möjlighet till detta i sitt arbete men att

det behövs mer. Cheferna vill därför ställa sig på startlinjen. Efter utbildningsåret har cheferna blivit ännu mer uppmärksamma på att personalutveckling ska vara i fokus och vilken kompetens som krävs för att ro i land detta. De behov cheferna uttrycker att de har handlar om att de vill coacha och stötta sin personal i större utsträckning. Cheferna såg innan Linjett och ser fortfarande ett behov av att utveckla ledaregenskaper, vilket innebär att de ser förmågan att utveckla personalen som den mest värdefulla egenskapen hos en ledare.

5.3 Båtfärden - hjälp till förändring

Innan deltagarna kommer fram till båtfärden har de fått vandra en bit med sin ryggsäck och funderat på dess innehåll och hur de ser på sin chefsroll. Sjukhuset har insett att förändringar ska kunna ske hos cheferna måste de få hjälp. Detta har sjukhuset gjort genom att anordna en utvecklingsinsats.

5.3.1 Steget in i båten

Deltagarna har nu kommit in i nästa område och det gäller för dem att ta till sig den hjälp de kan få innan de kan kliva på båten. Den hjälp som finns att tillgå är Linjett och tankar kring ledarbeteende. Utan denna hjälp kan de inte ta sig över sjön.

Resonemanget som förs i 2.2.2 visar att avdelningschefer behöver vara drivande och entusiasmerande för att kunna tillämpa ett bra ledarskap. **Linjett** är ett verktyg för att kunna förändra ledarskapet då deras målsättning är att få cheferna att utvecklas till ledare. Genom att låta cheferna delta i en utbildning finns det möjlighet att hitta den kraft och inspiration som kan behövas.

Det krävs balans mellan det föreskrivna och det aktuella ledarbeteendet (2.2.2, figur 2). Det föreskrivna ledarbeteendet, i vårt fall sjukhusets ledarpolicy, styr över hur cheferna ska vara då ledningen har krav och förväntningar på dem. Störst fokus som tidigare har nämnts ligger på att cheferna ska utvecklas till att bli ledare. Det förväntade och det aktuella **ledarbeteendet** sammanfaller då chef och medarbetare har lika syn på hur en ledare ska vara, till viss del sammanfaller också detta med det föreskrivna ledarbeteendet. Detta är något som underlättar chefernas utveckling på så sätt att de inte behöver förändra sin grundsyn om ledarskap. Ett moment i Linjett handlade om att cheferna skulle fundera på hur deras ledarbeteende sammanföll med ledningens, medarbetarnas och sin egen syn. Detta innebär att utbildningen har hjälpt cheferna att börja fundera över sitt aktuella ledarbeteende, vilket är nödvändigt för att kunna utveckla det.

Medarbetarna påverkar också chefens möjligheter till utveckling (2.2.2, figur 1). En bra grund finns i och med att de har samma syn på ledarskapet och att de ser samma brister i det nuvarande chefskapet. Det betyder att de krav personalen har på chefen till stor del är lika med de krav chefen har på sig själv. Detta medför att chefen inte behöver utveckla ett ledarskap som strider mot medarbetarnas syn utan att de kan ta hjälp av varandra.

En rädsla kan finnas hos chefer att mista den medicinska kunskapen då det är den som till stor del ger status i sjukvården (2.2.2.1). Det är denna rädsla som kan ha medfört att en del av cheferna innan utbildningen arbetade ute på avdelningen trots sin chefsbefattning. Genom Linjett har cheferna insett att det inte går att kombinera en chef- och sjuksköterskeroll och att annat än medicinsk kunskap värderas högt. Detta förklarar att deras förhållningssätt har ändrats till att de nu begriper att de måste satsa helhjärtat på chefspositionen.

5.3.2 Steget ur båten

I samband med Linjett har cheferna börjat fundera över sitt chefskap och hur det ska kunna utvecklas. Detta har bidragit till en ny typ av förhållningssätt där de har insett vikten av att utvidga sitt chefskap. De har packat ner delar av Linjett och en ny syn på ledarbeteende i sin ryggsäck. Verktygen de har fått innan båtfärden har hjälpt dem att se behovet av att använda andra redskap för att realisera utvecklingen och på så sätt kunna stiga i land. Dessa redskap är relation till överordnade, dialog, handlingsutrymme och nätverk.

Betydelsefullt för att underlätta chefskapet och kunskapsanvändningen är en bra **relation till överordnad** chef. Balans måste dock råda mellan chefen och under- och överordnade (2.2.2.2; 2.4). Chefernas överordnade chefer var inkopplade i Linjett och det var ett krav från utbildningens sida att ett samarbete emellan dem skulle ske. Cheferna har efter detta fått bättre kontakt med sina överordnade chefer. Det finns tendenser som visar på att den balans som behövs mellan under- och överordnade inte helt har infunnit sig hos alla chefer. Ett exempel på detta är att medarbetarna uttrycker att chefen tagit ett steg ifrån dem medan chefen tycker att hon blivit mer chef. Ur chefs synvinkel är detta positivt på grund av att det underlättar och leder till större tillfredsställelse i arbetet. Medarbetarna ser det negativt då hon inte längre på samma sätt är en av dem. En motsatt situation kan även ses där chefen anser sig vara en i gänget medan medarbetare säger att hon ibland står för nära dem. Anledningen till att hon vill vara en i gänget är att målet för henne är att bli överflödig och att det inte ska finnas någon hierarki på avdelningen. Å andra sidan kan det bero på att hon inte vill släppa sin sjuksköterskeidentitet. Detta kan förklaras med att det i 2.2.2.1 nämns att vissa chefer försvagar sin ställning för att vara en i gänget och på så sätt behålla en del av sin tidigare roll.

Dialogen är ett medel för att göra individer uppmärksamma på och medvetandegöra sin situation men för att detta ska ske krävs att organisationens klimat är öppet (2.4.2; 2.4.2.1). Dialog med andra chefer var något som gavs möjlighet till under utbildningstillfällena i Linjett och förutsättningar för att en givande dialog skulle infinna sig fanns, då alla upplevde ett öppet klimat.

Handlingsutrymmet behöver identifieras för att kunna utvecklas. Den medvetandegörande process som kommer fram i dialogen föreställs som en identifikation av situationen och handlingsfriheten (2.3.1; 2.4.2). Handlingsutrymmet är också av betydelse för att nya kunskaper ska kunna användas i arbetet (2.4). Inom sjukvården är det mycket relevant att personalen får stöttning och att chefen är medveten om att även de blir påverkade av sjukhussituationen (2.2.2.1). Cheferna har blivit uppmärksamma på att de måste se över sitt handlingsutrymme för att kunna

utveckla sitt ledarskap. I Linjett togs även upp hur de kan börja nyttja sin tid på ett bättre sätt och en del i det var att delegera. Den främsta orsaken som cheferna uppger till varför de vill delegera i större utsträckning är att de ska få mer tid över till stöttning och utveckling av personalen. En del medarbetare upplever att en ökad stöttning av dem har skett men de känner fortfarande att det kunde ha varit bättre. Att en ökad stöttning skett innebär att den delegering de har utfört har gett dem mer tid för personalen. Medarbetarna känner ändå att stöttningen inte är tillräcklig vilket kan förklaras med att det är tufft att arbeta i sjukhusmiljön.

Att kunna släppa taget och ha förtroende för medarbetarna vid delegering är av betydelse för att kunna öka handlingsutrymmet (2.3.1.2). Tidigare nämndes att en låg chefsprofil kan försvåra utövandet av chefskapet men det kan även ses ur en annan synvinkel. Genom att delegera ut uppgifter och förlita sig på medarbetarna har chefen möjlighet att hålla låg chefsprofil, vilket inte behöver ses som något negativt. Det går att se att det har lyckats i och med att medarbetarna menar att chefen väl känner till deras svagheter och styrkor. Detta kan förklaras med att chefens medarbetare tycker att hennes arbetssätt baseras på att lyssna och känna av personalen, vilket kan medföra att hon delegerar ut uppgifter som känns rätt för dem.

Nätverk nämns som en faktor som skapar gynnsamma förutsättningar för chefsutveckling. Det hänger till stor del samman med att mellanchefspositionen upplevs som ensam (2.3.2; 2.2.2.2). Detta blev tydligt i Linjett i och med att när avsedda uppgifter skulle genomföras ägnades istället den mesta tiden åt att sitta och prata om sin situation. I samband med gruppdiskussionerna fick cheferna kontakt med kollegor i samma sats vilket de hade ett stort behov av. Detta upplevde alla chefer var det mest värdefulla med utbildningen. En möjlig förklaring till att de fria diskussionerna tog så stor plats kan bero på den ensamma position cheferna befinner sig i.

5.4 Varför snurrar vindkraftverken - varför inträffar förändringar?

Genom ovan förda resonemang kan ses att förhållningssätten har förändrats och att cheferna under båtfärden har förstått vikten av olika redskap för utveckling av chefskap. Dessa förhållningssätt har tagit konkreta uttryck och visar sig i förändrat utövande. De är nu på väg in i ett nytt område som är en slätt på spelplanen. Här ska de bygga var sitt vindkraftverk med hjälp av innehållet i ryggsäcken. Fokusering ligger på tre övergripande förklaringar till förändringarna vilka är gruppdiskussion, trygghet och delegering. Dessa beskriver varför cheferna har fått sina vindkraftverk att snurra. Här har även en av deltagarna lyckats få en bonus som underlättar vägen till målet.

Handlingsutrymmet styr individens möjlighet att påverka sin situation och för att kunna utvidga det krävs att en identifikation av den nuvarande situationen görs. Det är viktigt att det råder en balans mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet (2.3.1; 2.3.1.1). Chefernas nuvarande ledarbeteende styr hur väl de kan använda och öka sin handlingsfrihet (2.2.2). Hos alla chefer har handlingsutrymmet ökat under året men i olika grad. En trolig anledning till att det har ökat i olika utsträckning är att cheferna tidigare hade olika behov att utveckla handlingsutrymmet, det vill säga skilda syn på

vilka påverkansmöjligheter som fanns. Innan årets början befann sig några chefer i ett stadie då det rådde obalans mellan det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet. Vid intervjutillfället gavs känslan att det subjektiva var i balans med det objektiva handlingsutrymmet. Detta därför att cheferna uppgav att de kände att en större möjlighet till påverkan fanns då de kände sig mer som chefer. Frågan är varför en chefsutveckling har skett?

5.4.1 Gruppdiskussion

Dialogen är ett medel för att skapa medvetenhet hos individen, i den kan underförstådda meningar komma fram och individer kan skapa sig en större omgivningsram. I dialogen sker reflektion men i vilken utsträckning det leder till ett vidare lärande beror på individens förmåga att reflektera (2.4.2; 2.4.1.2). För att dialogen ska gynnas krävs att den består av jämbördiga parter (2.4.2.1). Till en viss grad kan det uttydas att en medvetenhet om sin situation har vuxit fram genom gruppdiskussionerna. Denna medvetenhet blev en typ av identifikation av handlingsutrymmet. Trots att de inte har pratat om de avsedda uppgifterna i Linjett så har de ändå reflekterat över sin situation, vilket kan ha bidragit till en större medvetenhet. Att de medvetandegjort sin situation har hjälpt dem att se behovet av att utveckla ledarskapet, då de nu ser sina kunskapsluckor klarare. Däremot var individerna inte jämbördiga vad det gäller erfarenheter då de till viss del hade olika innehåll i ryggsäcken, vilket kan vara en orsak till att alla chefer inte upplevde samma utbyte av dialogen. Detta uttrycks i att vissa chefer intog rollen som lyssnare. Cheferna upplevde det som negativt men det behöver det inte vara då dialogen också handlar om att reflektera. I detta fall blev dialogen till viss del negativ då cheferna troligen inte har haft förmågan att kunna reflektera för att komma till ett djupare lärande. Å andra sidan gav gruppdiskussionerna en större inblick i organisationen då de har delat med sig av sina erfarenheter, vilket har medfört att alla chefers omgivningsperspektiv har växt. Ökningen av handlingsutrymmet är inte lika markant för alla chefer då vissa redan innan hade ett tillfredsställande samspel mellan det subjektiva och det objektiva handlingsutrymmet. Gruppdiskussionerna kan ha medfört en ökning av det subjektiva handlingsutrymmet då cheferna uppgav att i dessa situationer fick de en bekräftelse av de var inne på rätt spår och vågar därför mer.

5.4.2 Trygghet

Faktorer som påverkar handlingsutrymmet är personlig trygghet samt att delegera ut uppgifter och strukturera sin tid. Tryggheten och handlingsutrymmet kan ha en ömsesidig påverkan. Att känna att det går att påverka sitt handlingsutrymme kan öka individens trivsel på arbetet (2.3.1.1). En chef uttrycker att det nu är roligare att vara chef och tycker sig utöva sitt chefskap på ett bättre sätt. Hon menar att en anledning är att hon känner sig tryggare och anser sig mognat i sitt chefskap. Trygghet kan ses som ytterligare en förklaring till det ökade handlingsutrymmet hos cheferna. Tryggheten grundar sig främst i att de fått uppmärksamhet samt i den bekräftelse som skedde genom gruppdiskussionerna. En ökad trygghet kan medföra att de vågar delegera mer och säga nej, vilket innebär en prioritering av sin tid och därför också ett större subjektivt handlingsutrymme. Ett ökat subjektivt handlingsutrymme kan även leda till en större trygghet i arbetet då de känner att de kan göra mer av chefskapet. Detta kan också leda till ett större objektiva handlingsutrymme på så sätt att de överordnade får mer respekt för cheferna och därigenom får de mer befogenheter. Genom att de har fått

mer befogenheter har det objektiva handlingsutrymmet blivit större och som en konsekvens av det har självförtroendet ökat hos cheferna, vilket resulterat i större subjektivt handlingsutrymme.

För att en dialog ska bli lyckad krävs både reflektion och handling. Ett ojämnt maktförhållande gör att den gemensamma förståelse som eftersträvas i dialogen kan utebli om det inte är tillräckligt reflekterat av parterna innan problemet tas upp (2.4.2; 2.4.2.1). Cheferna upplever att de nu tar tag i problem snabbare, hanterar konflikter och kritik på ett bättre sätt, vilket kan hänga samman med deras ökade trygghet. Medarbetarna upplever att det är positivt att de tar tag i problemen men att det kan gå för snabbt. En medarbetare påpekar att det kanske inte alltid är så genomtänkt från chefens håll innan det tas till handling. Detta kan betyda att förmågan att ta sig tid för reflektion innan handling saknas.

5.4.3 Delegering

Stöttning från andra kollegor är en nödvändighet för chefer då det är viktigt att kunna byta erfarenheter med andra. Resultatet blir att de inte är så bundna till överordnade vilket leder till självständighet och trygghet (2.2.2; 2.3.2). Mellanchefer har svårigheter att prioritera rätt och delegera på rätt sätt på grund av deras mellanposition. Sjuksköterskor upplevs ofta ha svårt att delegera (2.2.2; 2.3.1.2). Cheferna bör hitta en balans mellan närhet och distans till medarbetarna för att lättare kunna ställa krav på sin personal i laddade situationer (2.2.2.2). Cheferna har använt det kontaktnät de har byggt upp under Linjett genom att e-posta och ringa varandra för att få stöd. Detta har upplevts positivt då de nu känner att det finns personer ute i organisationen som de kan vända sig till och som tidigare berörts kan det ha medfört en ökad trygghet. Detta stöd har även bidragit till att de anser sig vara tydligare gentemot sina medarbetare och övre chefer. En förändring som vissa chefer tycker har skett är att de vågar ställa högre krav på medarbetarna, vilket kan förklaras med deras ökade självförtroende och att de nu identifierar sig i högre grad med överordnade, vilket tidigare nämnts i 5.3.2. Problem vid delegering är att de befinner sig i en mellanposition. Den starkare och tryggare rollen kan innebära att mellancheferproblematiken inte blir lika dominerande. Nu när de anser att de blivit mer professionella i sin chefsroll och släppt sin sjuksköterskeroll har de också tagit ett steg ifrån medarbetarna vilket kan underlätta delegeringen. Å andra sidan har en chef uttryckt att det är just närheten till medarbetarna som gör att hon kan delegera rätt uppgift till rätt person.

Mellancheferrollen upplevs i många fall otydlig och gör att cheferna har svårt att veta sina rättigheter och skyldigheter (2.2.2; 2.2.1.1). Genom Linjett har cheferna fått en vink om vilka krav och uppgifter de har, vilket kan vara en orsak till att både medarbetarna och cheferna själva upplever att de är tydligare och lugnare. Cheferna upplevde även att de fick reda på att de arbetade på rätt spår. Detta kan vara ytterligare en förklaring till att de vågar vara tydligare mot sina medarbetare och är bättre på att behålla lugnet då de vet att de handlar som de ska.

5.4.4 Bonus

Metalärande är ett oavsiktligt lärande och är oftast negativt men det kan också utmynna i ett positivt lärande (2.4.3.1). Medarbetarna till en chef upplever att hon har blivit bättre på att följa upp uppgifter på avdelningen och hon ger personalen mer feedback i samband med detta. I Linjett tyckte hon att uppföljning saknades och insåg då vikten av att sköta det bättre själv. Hon får därför en bonus på grund av att hon ger personalen mer feedback. Detta kan ses i samband med spelets mål som är att stödja medarbetarnas utveckling, att ge feedback är ett sätt att hjälpa dem med det. Detta resulterar i att hon har kunnat förflytta sig närmare mål. Här har ett positivt metalärande skett då chefen har lärt sig vid sidan av det avsiktliga lärandet. Det finns även andra spelare som fått bonus men detta är av värde att kommentera på grund av att det urskiljer sig. Det är sällan som misstag i en utbildning resulterar i positiv utveckling. Chefen har utvecklat något genom formen på utbildningen och kunnat använda det på ett smart sätt.

5.5 Skogens stigar - varför lär de sig olika?

Efter att ha byggt vindkraftverken skiljs deltagarna åt då de kommer in på skogens stigar. Det har konstaterats att alla chefer har utvecklats och på så sätt fått vindkraftverken att snurra under året. För att fördjupa tidigare resonemang övergår vi nu till att undersöka varför förändringarna som inträffat ser olika ut hos cheferna. Detta visar sig i spelet genom att de väljer olika stigar.

Individer utgår ifrån sina tidigare erfarenheter och kunskaper i lärandesituationen. Det är viktigt att kvalifikationen på uppgiften är tillräckligt hög för att ett lärande ska infinna sig (2.4). Att cheferna till viss del hade skilda innehåll i ryggsäcken grundar sig i att alla hade olika erfarenheter och kunskaper med sig innan utbildningen, vilket kan ses som en övergripande förklaring till att de lärt olika. Detta blev tydligt i samband med gruppdiskussionerna då cheferna uttryckte att nivån på diskussionerna inte stämde för alla.

Individens utbildningsbehov är av stor vikt och påverkar individens lärande (2.4). Sjukhusets sätt att rekrytera har börjat ändra sig (2.2.1.2). Chefernas sätt att bli rekryterade skilde sig åt, vilket kan ha påverkat deras syn på behov av utveckling. De chefer som sökt sin chefstjänst kände att de ville utveckla det nuvarande chefskapet medan för de andra cheferna handlade det mer om att påbörja ett chefskap. Samma mönster kan ses i förhållandet med subjektivt och objektivt handlingsutrymme (se 5.4) där de chefer som själva sökt sin chefstjänst hade en större överensstämmelse mellan dessa innan årets början. Detta kan kopplas till effekterna av Linjett, då de först nämnda cheferna tyckte att de fick mer kött på benen, medan de andra kände att de utvecklats från sjuksköterska till chef. I och med att utbildningsbehovet varierade har de också tagit fasta på olika saker i utbildningen som de anser sig behöva. Detta visades genom att alla pekade på olika svagheter och styrkor i utbildningen.

En annan faktor som styr är motivation och förväntningar. Hög motivation anses vara en bra grund för lärande (2.4). Cheferna hade bra förutsättningar för Linjett på grund av deras höga motivation. De flesta hade inga tydliga förväntningar. Den chef som klart kunde redogöra för vad hon ville få ut av kursen uttryckte till stor del en negativ bild av

utbildningen då hennes förväntningar inte uppfylldes. Även hos henne har förändringar kommit fram under året men hon vill inte hänvisa dem till Linjett. Detta kan bero på att hon är förhållandevis ny både i sin roll som chef och på avdelningen vilket gjort att hennes första år som chef gått åt till att lära känna verksamheten och personalen. Detta är även något som hennes personal reflekterat över. Det är därför möjligt att de förändringar som skett i ledarskapet hade infunnit sig utan någon utbildning.

I utbildning som består av gruppaktiviteter blir inte deltagarna utsatta för samma påverkan (2.4). I Linjett ägnades stor tid åt gruppdiskussioner och deltagarna skiftade grupper, detta innebär att de erhöll olika påverkan vilket kan vara en förklaring till att de lärt olika.

Erfarenheter är också något som nämns som en påverkan på lärandet (2.4). Det skulle vara lätt att koppla samman längden på chefserfarenheterna med vilken utveckling som skett men detta samband kan inte ses. Istället hänger det samman med tidigare nämnda resonemang där betoningen ligger på vad de befann sig i chefskapet innan utbildningens början, vilket inte kan förklaras med hur länge de varit chef, utan istället med deras utbildningsbehov.

5.6 Varför når de inte målet?

Vindkraftverken är nu byggda och deltagarna har fått energin att flöda. Alltså förändringar har skett och deltagarna har lyckats flytta sig en bra bit framåt på spelplanen. Främst är det förhållningssättet som har tagit en skjuts framåt men det finns ett glapp mellan förhållningssätt och utövande. Energin räcker inte ända fram till målet då cheferna inte har lyckats komma lika långt i utövandet som i förhållningssättet. Det finns något som bromsar cheferna att utöva chefskapet i samråd med sitt förhållningssätt. Som sista steg i analysen ska vi därför analysera varför cheferna inte når ända fram till målet.

För att nå ett lärande krävs reflektion innan, under och efter händelsen. Reflektion och lärande kan främjas genom att berätta och diskutera det man har lärt sig (2.4.1; 2.4.1.2). Något som kan ha hindrat en viss utveckling är att cheferna inte fick någon minskad arbetsbörda under utbildningen utan samma krav ställdes på dem. Det finns här en brist i möjligheten att få tid till reflektion när de kom tillbaka till arbetsplatsen vilket kan ha hämmat lärandet. Å andra sidan har sjukhuset genom Linjett hjälpt cheferna med att strukturera och prioritera sin tid. Hade deltagarna använt dessa kunskaper hade det kunnat innebära att de haft tid till reflektion. Ett sätt att öka reflektionsmöjligheterna hade kunnat vara att berätta om utbildningen och diskuterat den med medarbetarna. Denna dialog hade kunnat gynna lärandet då dialogen är en typ av reflektionstillfälle.

Genom att träffas i nätverk kan stress motverkas då kollegorna blir ett stöd för varandra (2.3.2). Trots att gruppdiskussionerna ansågs värdefulla är det endast en chef som har träffats i nätverk efter avslutad utbildning. De andra cheferna anger att tidsbristen har hindrat dem. Detta kan verka motsägelsefullt då cheferna tycker att de blivit bättre på att prioritera och strukturera sin tid men det blir i detta avseende tydligt att de har en del kvar att arbeta med. Det är tråkigt att de inte nyttjar möjligheten till nätverk då de förutsättningarna som redovisas i 2.3.3.1 finns för att det skulle fungera. Att avsätta tid

för nätverk kan bli en vinning då det blir lättare för dem att hantera sin situation. De upplever att de ser problem med att sitta i en mellanposition mycket på grund av att de befinner sig i en ensam roll men de tar inte tillvara på de nya kontakter de har fått fullt ut. Detta visar sig i spelet genom att de inte hjälper varandra i skogen trots att det är tillåtet enligt spelreglerna. Hade de hjälpt varandra hade lärandet kunnat komma längre då det tidigare nämnts att dialogen är ett redskap för detta.

Genom att endast konstatera problem ges inga lösningar och vägran (rejection) kan uppstå inför nya kunskaper istället för att tillsammans försöka lösa svårigheterna (2.4.3.2). Att ändra sig för mycket och satsa kan resultera i att mista kontrollen över sin situation. Det kan medföra mindre respekt från medarbetarna, då de medicinska kunskaperna minskar samt att de inte kan hantera sin chefsroll längre. Det tar tid att förändra en professionell organisation (2.2.2.1; 2.2.1). Som vi tidigare nämnt bidrog gruppdiskussionerna med mycket men de kan också ha haft en hämmande effekt på utvecklingen, genom att mycket tid gick åt att bekräfta sin situation. Det blev inte mycket diskussioner om vad som kan göras åt problemen och hur man stärker sin roll, vilket kan bero på att en vägran har uppstått. Denna vägran kan förklaras genom att det fortfarande i chefernas bakhuvud existerar en bild av att profession är kopplat till medicinsk kunskap även om Linjett har uppmärksammat vikten av andra kunskaper. Ryggsäcken deltagarna fick av sjukhuset är förknippad med att medicinsk kunskap ger status. I och med att cheferna innan Linjett inte i så stor utsträckning diskuterat sin situation går det att benämna dem som nybörjare på att reflektera över sin chefsituation med andra och det kan vara en anledning till att diskussionerna aldrig kom till ett djupare plan. De nådde aldrig till det problemlösande planet och inte heller i någon vidare mening till att ta fram underförstådda meningar utan endast till ett konstaterade över att alla har en liknande situation. En annan möjlig förklaring till vägran är att den kanske var medveten då det kan kännas svårt att förändra sitt arbetssätt. Det finns en möjlighet att cheferna kände att det var skönt att endast få en bekräftelse över att de var inne på rätt spår, vilket innebär att förändringarna av sitt arbetssätt då inte behöver bli lika stora. Dessa tolkningar går att göra utifrån att de ser som sin viktigaste arbetsuppgift att utveckla sin personal men att de fortfarande inte känner att de lyckas med det. De problem de hade innan utbildningen kvarstår till viss del. Under Linjett lades mycket tid på att fördela sin tid och delegera trots detta tycker cheferna fortfarande det är svårt i praktiken. Hade de inte ägnat så mycket tid i gruppdiskussionerna åt att "fritt" diskutera utan istället lagt mer energi på de uppgifter de blev tilldelade hade kanske lärandet kommit ännu längre. Något som kan visa på att inte så mycket energi lades på uppgifterna är att cheferna under intervjun hade glömt vad de olika delarna handlade om. De kom mest ihåg gruppdiskussionerna när de fick associera till en bild över utbildningens olika moment.

Många chefer i vården vill behålla den medicinska yrkesskickligheten trots sin chefsposition (2.2.2.1). Delegering innebär en positiv utveckling av chefskapet då delegering är ett sätt att utveckla medarbetarnas kompetens. Cheferna är ofta rädda för att mista kontroll och inflytande om de släpper många uppgifter till medarbetarna (2.3.1.2). Genom att reflektera under handling kan kunskapsutvecklingen bli större (2.4.1.1). Något som visar på att förhållningssättet har ändrats men inte utövandet i samma grad är att cheferna anser att de delegerar mer än vad medarbetarna uppfattar att de gör. Detta kan förklaras med att den tekniskt-rationella kunskapen värderas väldigt

högt och sjuksköterskor som blir chefer har svårt att släppa det medicinska ansvaret. Detta blir tydligt i samband med att en medarbetare uttryckte att chefen vill behålla vissa bitar för sig själv även om medarbetarna besitter de kunskaper som krävs för att klara uppgifterna. Ska de kunna stötta och utveckla personalen krävs att de helt släpper sin sjuksköterskeidentitet vilket innebär att de mister en del av sin profession som sjuksköterska.

Ett mönster som kan uttydas är att cheferna inte helt har lärt sig hur man delegerar. Medarbetarna uttrycker detta med att chefen delegerar ut småsaker som de inte anser ligger inom deras befattning vilket kan ses som olämplig delegering. En förklaring kan vara att cheferna inte reflekterar under delegeringen. De ser inte heller att deras kunskapsanvändning av delegering inte helt fungerar vilket gör att kunskapsutvecklingen hämmas. Cheferna har inte lyckats att bli reflekterande praktiker i den utsträckning som krävs. Genom att delegera i större utsträckning får cheferna inte bara mer tid till personalutveckling utan delegeringen i sig kan ge mer utveckling av personalen om arbetsuppgifterna ligger på rätt nivå. Detta samband verkar inte ha blivit helt klart för cheferna. Det är ännu ett exempel på att förhållningssättet har ändrats men inte utövat vilket gör att de inte klarar att ta sig till mål.

6. Diskussion

6.1 Vem kastar tärningen så målet nås?

Efter att ha analyserat chefernas färd på spelplanen och därigenom besvarat frågeställningarna under rubrik 1.2 har vi kunnat konstatera att cheferna visserligen kommit en bit på väg men att de ännu inte har nått ändå fram. En intressant fråga att ställa sig är vem som är ansvarig för deltagarnas måluppfyllelse. För att åter använda spelmetaforen, vem ska kasta tärningen, är det sjukhuset eller cheferna?

Sjukhuset har visat cheferna att nya vägar håller på att öppnas i organisationen och att det inte bara är den medicinska kunskapen som värderas högt. Ändå märks det på cheferna att mycket av det gamla lever kvar. En förklaring kan vara att det nya synsättet inte har förankrats hos alla i organisationen utan främst hos cheferna, vilket i sin tur försvårar chefernas möjligheter att våga släppa sin profession. Den ryggsäck som deltagarna bär symboliserar utåt att medicinsk kunskap ger status och det är vad chefernas medarbetare ser. Detta kan medföra att medarbetarna inte värderar chefsprofessionen så högt. Genom att engagera medarbetarna i Linjett finns det möjlighet för det nya synsättet att komma ut i organisationen. Ett sätt hade varit att cheferna hade berättat om Linjett och gjort liknande övningar med medarbetarna som de själva varit med om. Medarbetarna hade då haft möjlighet att följa med i chefsutvecklingen och själva kunnat ta några steg i samma riktning. Chansen finns då att medarbetarna skulle kunna uppleva chefsrollen på ett annat sätt. Cheferna hade själva på eget initiativ kunnat berätta om utbildningen men också Linjett kunde ha uppmuntrat till detta, då det ligger i organisationens intresse att utveckla cheferna. Ett

annat problem med att medarbetarna inte vet så mycket om det nya chefskapet är att de uppfattar det negativt att cheferna har tagit ett steg ifrån dem. Detta försvårar för chefsutvecklingen och kan ge utfall i att cheferna inte vill nå målet för snabbt, då det också kan böttna i risken att tappa respekten från medarbetarna. När de passerar mållinjen vill de att deras medarbetare och även resten av organisationen ska stå och heja på dem. Det kan vara svårt i nuläget då den gamla bilden fortfarande finns kvar.

I Linjett förespråkades att cheferna skulle bli bättre på att delegera. I dagsläget upplever medarbetarna att de har ett pressat och stressat arbete. Frågan är hur sjukhuset får detta att gå ihop? Som vi uppfattat det har medarbetarna ett lika pressat schema som cheferna, vilket kan göra att cheferna tycker det är svårt att delegera ut uppgifter. För att cheferna ska kunna delegera mer och kunna ägna tid åt personalutveckling behöver organisationen se till att det finns tillräckligt med arbetskraft så att en av chefernas stora arbetsuppgifter försvinner, nämligen att fylla luckor i personalschemat. Är det viktigt för sjukhuset att utveckla chefer till ledare så är det bra om cheferna *kan* prioritera ledaruppgifter. Det är möjligt att en uppföljning av Linjett kan hjälpa dem så att de har möjlighet att arbeta i samförstånd med den nya chefssynen. Samtidigt kan det vara problematiskt för medarbetarna att ta vissa chefsuppgifter utan att minska på de ordinarie arbetsuppgifterna. Detta går även att se ur en annan synvinkel. Genom Linjett har organisationen tagit ett ansvar och försökt lära cheferna att använda sin tid på ett bättre sätt. Lösningen på chefernas problem med att hinna med behöver inte vara att endast skrika efter mer personal, istället kan den personal som finns nyttjas annorlunda. Cheferna behöver se vilka kunskaper som redan finns för att sedan kunna bruka dem maximalt. Om ansvaret ligger hos cheferna eller organisationen är svårt att avgöra, troligen är det en kombination.

Cheferna hade kanske kunnat komma närmare målet om de uppgifter de fick i Linjett hade följts upp bättre. Det hade blivit ett reflektionstillfälle som cheferna är i behov av. Bättre uppgiftsuppföljning skulle även ha kunnat bidra till att gruppdiskussionerna inte tagit så stort utrymme då kursansvariga kunde ha ställt högre krav på att deltagarna verkligen löste de avsedda uppgifterna. Samtidigt var det också chefernas skyldighet att själva se till att lösa de uppgifter som de blev tillsagda, då det inte är kursansvariges plikt att gå med pekpinnen. För att kunna hjälpa deltagarna i fortsättningen skulle Linjett kunna anordna organiserade återträffar. Fortsätter de att träffas kanske reflektionen når en djupare fas och det blir då lättare att träffas i nätverk. Möjligen hade behovet av organiserade återträffar inte varit lika stort om de haft bestående basgrupper, då diskussionerna säkerligen hade nått längre. Genom att byta grupper varje gång finns det risk att deltagarna inte lär känna varandra på djupet och behöver därför "börja om" i "lära-känna-fasen" vid varje gruppstillfälle. Det kan ha varit så att varje gång de bytte grupper började de med att bekräfta sin situation. Hade cheferna haft basgrupper hade det troligen bara behövt göras en gång och de hade fått ut mer av gruppdiskussionerna. Linjetts grundtanke var att ha bestående basgrupper men cheferna ansåg att de ville lära känna så många andra chefer som möjligt. Dessa kontakter har inte cheferna utnyttjat fullt ut vilket kan betyda att idén med att lära känna så många som möjligt inte gav så mycket.

Ett problem med utbildningar är att många ser dem skilda från sitt arbete. När utbildningen är över kan det ses som en trevlig erfarenhet men kopplingen till att kunna

överföra kunskaperna till arbetet är lång. Ett exempel skulle kunna vara att de inte har träffats i nätverken. Kanske är det så att diskussionerna är så starkt förknippade med utbildningen så när Linjett avslutades lämnade cheferna de andra deltagarna bakom sig. Vi kan se att cheferna har kunnat ändra en del i sitt chefskap. Framförallt har synsättet från Linjett infunnit sig hos cheferna men från att ändra förhållningssätt till att ändra utövande kan vägen vara lång. Här har individerna ett eget ansvar att komma vidare. Vindkraftverken producerar energi som gör det möjligt för cheferna att nå målet. För att vindkraftverken som cheferna har byggt upp ska fortsätta att snurra krävs att den utvecklande processen fortsätter. De förändringar som fortfarande ligger på förhållningsstadiet behöver leda till utövande så att ny energi kan produceras. För att det ska vara möjligt bör samtidigt en utveckling av inställningar ske, då ökat självförtroendet och tryggheten i sin roll underlättar utövande som exempelvis delegering och att prioritera tid. Utvecklingen är den process som gör att vindkraftverken snurrar och det gäller för cheferna att även i fortsättningen använda verktygen i ryggsäcken.

Frågan är hur inställning kan leda till utövande? Detta skulle kunna ske genom mer tid, hjälp av varandra och reflektion. Det skulle vara enkelt att ”skylla” på att det bara har gått tre månader sedan utbildningen avslutades och att förändring tar tid. Förhållningssättet måste få mogna för att det ska kunna leda till ett utövande. Det kan vara så att tiden till viss del spelar in men det är inte den enda förklaringen. Om de utvecklar sin förmåga att reflektera kring sitt förhållningssätt kan det leda vidare till ett nytt utövande. Detta har i några fall skett och ett exempel är att cheferna har förstått att det inte går att kombinera sjuksköterske- med chefsrollen och de arbetar därför inte längre ute i vården. Det måste däremot ske på fler plan för att nå ända fram till målet. Hade de i skogen tagit hjälp av varandra och nyttjat att stigarna på vissa ställen gick ihop hade de kunnat hjälpa varandra. De behöver inte se de olika innehållen i ryggsäckarna som något negativt utan genom att alla chefer har kunnat förändra sitt chefskap på olika sätt så har de saker de kan hjälpa varandra med. Detta är inte för sent då kollegorna finns kvar i organisationen. Ett annat sätt att få ut mer energi av kraftverken är också att cheferna använder den goda relation de fått med överordnade chefer. Det kan ske genom att våga säga nej när det bli för mycket och även be dem om hjälp, vilket resulterar i mer tid till personalutveckling.

Som vi betonat tidigare är reflektionen en viktig del för att se vad som har utvecklats och vad som kan utvecklas vidare. I början av intervjuerna hade cheferna svårt att se förändringar i chefskapet och tog endast upp konkreta småsaker som de överfört till avdelningen. Ju längre intervjun fortskred desto mer förändringar kunde cheferna peka på i sitt chefskap. Genom intervjun skedde en reflektion och cheferna fick en möjlighet att tänka efter vad som hade hänt. Denna situation visar att de har förmågan att reflektera och att det inte krävs så mycket för att få till stånd reflektion men de måste klara av att avsätta tid.

Som avslutning ska vi besvara frågan om vem som ska kasta tärningen så att cheferna når målet. Cheferna kan inte själva kasta tärningen för att nå hela vägen fram. Samtidigt kan inte organisationen kasta tärningen utan att cheferna är med på det. Svaret tycks alltså vara att det inte räcker med en tärning till spelet utan det ska vara två, organisationen och cheferna behöver varsin. Med två tärningar som kastas ibland

samtidigt och ibland växelvis av organisation och chefer, kommer de att kunna ta fler steg i varje drag vilket gör att de når målet lättare.

6.2 Sammanfattningsvis

Vi är medvetna om att denna uppsats är lång och för att hjälpa läsaren sammanfattar vi därför de viktigaste punkterna även om det finns tendens för viss upprepning. Syftet var att analysera förändringar i några mellancheferers förhållningssätt till och utövande av sitt chefskap i samband med en ledarutvecklingsinsats i vården. Detta syfte bröts ner i tre frågeställningar.

Vilken hjälp har cheferna fått för att kunna förändras?

Cheferna haft Linjett till hjälp och genom utbildningen har de haft möjlighet att möta kollegor och lära sig hur man utvecklar ett chefskap. Cheferna själva har också blivit uppmärksamma på att de måste öka sitt handlingsutrymme. Detta kan ske exempelvis genom att delegera mer och nyttja kontakt med överordnade.

Vilka förändringar har inträffat?

Den största förändringen som kan ses hos cheferna är att förhållningssättet har ändrats till en större förståelse och vilja för att bedriva ett chefskap med fokus på att stödja och utveckla medarbetarna. För att de ska utveckla sitt chefskap har cheferna insett att de måste släppa det medicinska ansvaret. Utövandet har i viss grad börjat stämma överens med förhållningssättet men det finns en hel del kvar att arbeta med för att de ska överensstämna.

Vilka anledningar finns det till att förändringar har eller inte har inträffat?

Några förklaringar till varför förändringar har inträffat är att cheferna genom att använda verktygen har fått ett ökat självförtroende, större trygghet samt en bekräftelse på att de är på rätt spår, vilket har gjort att de har kunnat påverka sitt chefskap. Cheferna har dock inte insett att även nätverk är ett verktyg för att utvidga chefskapet, att delegering kan ske mer och att mycket ansvar ligger på dem för att utvecklas vidare, vilket kan ha hämmat förändringar. För att kunna bli den typ av chef som de vill vara och som sjukhuset eftersträvar krävs mer stimulans från organisationen men även en ännu större kraftanstängning från cheferna själva.

6.3 Vidare reflektion - vad har vi lärt oss?

Som sista avsnitt ska resultaten ses på en mer generell nivå. Studien som har undersökts är framförallt intressant för den kontext den genomförts i men vi tror att det finns en möjlighet att kunna lära av den i andra sammanhang. För att få en begriplig bild över vilka resultat som kan lyftas till en mer generell nivå har vi valt att redovisa dem i punktform.

- För att lyckas med utveckling krävs engagemang både från organisation och individ.

- Kontexten kan hämma en individuell utveckling. Sjukhuset är en organisation med starkt rotade värderingar. Att som ensam individ ändra sina värderingar i denna typ av organisation är tungrott, då det lätt möter motstånd. Därför behöver nya värderingar förankras inte endast på mellanchefernivån i organisationen utan på fler plan för att mellanchefer lättare ska kunna utvecklas.
- Något som nämns i teorin och som bekräftas av vårt resultat är att mellanchefer vill mycket men har svårt att realisera det. På grund av detta behöver mellanchefer hjälp på vägen att ändra sitt chefsutövande. Hjälp på vägen kan vara kompetensutveckling men det räcker inte eftersom det i slutändan berör så många fler än bara de som deltagit i utbildningen. För att utveckla mellanchefer till ledare behövs en kombination av utbildning och förankring av nytt tänkande i organisationen.
- På vilket sätt mellanchefer har fått sin befattning påverkar deras chefskap och utveckling. Därför är det viktigt att redan vid rekrytering se till att de personer som ska få en chefsposition besitter ledaregenskaper eller i alla fall vill utveckla dessa. Vad cheferna har för utvecklingsbehov behöver därför inte hänga samman med erfarenheter eller tid som chef utan istället hur de ser på sitt chefskap.
- Genom att träffa kollegor på samma nivå kan positiva effekter komma fram. Ändå värderar mellanchefer kontakten med överordnade högre än de på samma nivå, då dessa personer vid tidsbrist först prioriteras bort.
- Mellanchefer är en ofta en åsidosatt grupp och för att få tillstånd en utveckling måste det börja med att mellancheferna känner att de är en betydelsefull del i organisationen.

Som vi tidigare nämnt (3.1.2) har vi inte genererat ny teori men vi har genom att studera praktik och teori kunnat se samband. Mycket av teorierna har bekräftats men vi har även fått fram resultat som inte hade kommit fram om inte praktik och teori satts i samband med varandra, då det mellan dem finns ett samspel. Sambanden i sig är inte svåra men för att se dem måste de studeras närmare samt sättas i relation till varandra. Det blir mot denna bakgrund möjligt att dra välgrundade slutsatser, vilket vi har gjort i denna uppsats. Det har här visat sig att det finns mycket nyttigt information att hämta från litteraturen. Vad som sker i praktiken kan tolkas med hjälp av teorin. En hjälp till praktiker för att kunna förbättra sin situation hade varit att öppna dessa böcker. Det räcker dock inte bara med att öppna böckerna utan de teoretiska källorna ska användas för att skapa en förståelse för den egna situationen. Detta skulle kunna hjälpa praktikern att se på sig själv och sin verksamhet utifrån och möjliggöra djupare reflektion, vilket i sin tur kan bidra till en påtaglig utveckling.

Referenser

- Andersson B-E. (2001). *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju - och enkätteknik*. Göteborg: Prisma
- Andrén-Sandberg Å, (2003) Måste alla sjukvårdadministratörer vara klonade lika? *Läkartidningen*, vol. 100, nr. 40, s. 3156-3159
- Aronsson G & Berglind H (red). (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur
- Boud D, Keogh R & Walker D. (1989). *Reflection: turning experience into learning*. Worcester: Billing & Sons
- Bryman A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Trelleborg: Liber ekonomi
- Dewey J. (1999). *Demokrati och utbildning*. Uddevalla: Media Print
- Dixon N. (2000). *Dialog på arbetet*. Stockholm: Erlanders Grafiska Sysyems
- Drakenberg M (red). (1997). *Mellanchfer Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur
- Egidius H. (2002). *Pedagogik för 2000-talet*. Falun: ScandBook
- Ellström P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Gotab
- Ellström P-E. (1996). *Arbete och lärande förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Freire P. (1972). *Pedagogik för förtryckta*. Stockholm: Gummessons
- Gardell B & Svensson L. (1981). *Medbestämmande och självstyre En lokal facklig strategi för demokratisering av arbetsplatsen*. Stockholm: Prisma
- Gortner H F, Mahler J & Nicholson J. (1987). *Organizations theory A Public Perspective*. Chicago: The Dorsey Press
- Hagström B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Holme I & Solvang B. (1997). *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

- Iwarsson S. (2001). *Vårdens nya ledarskap- dialog och delaktighet*. Sävedalen: Säve Förlag
- Jarvis P. (1992). *Paradoxes of learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Jensen M-K. (1995) *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur
- Kihlgren M (red). (2000). *Sjuksköterska, ledande och ledare inom vården*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Leymann H & Gustavsson B-G, *Lärande i arbetslivet*. Lund Studentlitteratur
- Linden J, Westlander G & Karlsson G. (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning 24 forskare visar hur och varför*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning
- Lindholm M. (2000). *The management and leadership of nurse managers in top positions within health care*. Lund: Medical Faculty Lunds Universitet
- Lundmark A. (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Marquis, B & Huston C. (2000). *Leadership roles and management functions in nursing*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins
- Pilhammar Andersson E (red). (1998). *Kompetens ur ett vårdpedagogiskt perspektiv En antologi i vårdpedagogik*. Göteborg: Göteborgs Universitet
- Rahm-Sjögren K & Sjögren T. (2002). *Att vara sjuksköterska och chef*. Växjö: Grafiska Punkten
- Richard E. (1997). *I första linjen*. Lund: Sociologiska institutionen Lunds Universitet
- Rydholm I-M. (1992). *Att leda vård- utveckling i nordiskt perspektiv*. Stockholm: Svenska hälso- och sjukvårdens tjänstemannaförbund
- Rönqvist D & Ellström P-E (1992). *Lärandehierarkin En studie av anställdas möjligheter till kompetensutveckling inom sjukvården*. Linköping: Institutionen för pedagogik och psykologi Universitet i Linköping
- Schön D. (1995). *The Reflective Practitioner How professionals think in action*. Aldershot: Ashgate Publishing
- Seikkula, J. (1996). *Öppna samtal*. Smedjebacken: Smegraf
- SOFS: 1995:5. *Kompetenskrav för tjänstgöring som sjuksköterska och barnmorska*.

SOFS 1995:15. *Ändring i allmänna råd om kompetensbeskrivningar för sjuksköterskor och barnmorskor.*

Stein J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer.* Lund: Studentlitteratur

Söderström M. (1981). *Personalutveckling i arbetslivet och återkommande utbildning.* Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis

Thylefors I. (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning.* Stockholm: Natur & Kultur

Trost J. (1997). *Kvalitativa intervjuer.* Lund: Studentlitteratur

Yukl G. (2002). *Leadership in organisations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Werkö L. (2003) Läkarna inte längre herrar på sjukvårdstämpan. *Läkartidningen*, vol. 100, nr. 28-29, s. 2373-2377.

Wallén G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik.* Lund: Studentlitteratur

Wilhelson L. (1998). *Lärande dialog Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal.* Stockholm: Pedagogiska institutionen Stockholms Universitet

Åberg M. (2004) Svenskt ledarskap i global belysning. *Personal & Ledarskap*, nr. 4, s.24-27

Orefererad litteratur

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser.* Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide chef

Bakgrund

Utbildning

Tidigare yrkeserfarenhet

Antal år på nuvarande arbete

Huvudsakliga arbetsuppgifter

(tänk på att be om konkreta exempel och motivering till svaren)

Hur tycker du att en ledare bör vara?

bra/dåligt ledarskap, din ledarvision

Känner du till sjukhusets ledarpolicy?

Identifikation med denna

Berätta om utbildningen (visa bild)

upplevde utbildningen, inställning, motivation, förväntningar, organisatoriska förutsättningar (tex tid), egen uppfattning om mål

Varje ruta på bilden

Vad som gjordes, Hur det uppfattades, Åsikter om det

Styrkor/svagheter avseende form och innehåll

Moment som fastnade. Överflödigt saknades i utbildning

Röda tråden i utbildningen

Berätta om basgrupperna

Funktion, Arbetssätt, Klimat i grupp, Nyttan nu och då

Beskriv en situation (skickas innan)

Beskriv en situation där du upplevt att du använt dig av kunskaper du fått genom ledarskapsutbildningen. Vi vill att du berättar om hur du resonerade, agerade, reaktioner från dig själv och din omgivning och hur resultatet blev.

Vad har hänt efter utbildningen?

Individnivå

Lärande Tänker och gör annorlunda, När

Självförtroende

Utvecklas som ledare

Reaktioner och samspel från omgivningen

Positivt/negativt med utveckling

Ledarskapsutövande innan och efter utbildningen

Använder kunskaper

Händelser som påverkat ledarskapet utöver utbildningen

Vilken möjlighet har du att utöva ditt ledarskap?

Organisationsnivå

Möjlighet att tillämpa nya kunskaper

Svårigheter i tillämpningen av ditt ledarskap (chef, medarbetare, tid osv)

Handlingsutrymme

Bättre arbetssituation

Vilken personlig utveckling har utbildningen gett?

Vad har hänt under året summering, framtiden

Bilaga 2

Intervjuguide medarbetare

Bakgrund

Berätta om din arbetsplats och dina arbetsuppgifter.

Din arbetssituation

Vilka möjligheter har du till personlig utveckling i ditt arbete?

Hur och på vilket sätt kan du påverka din arbetssituation?

Hur mycket eget ansvar har du?

Chefens vardag

Vad uppfattar du att din chefs arbetsuppgifter är?

I vilken utsträckning är din chef tillgänglig?

Vilken nytta har du av din chef?

I vilka situationer använder du dig av din chef?

Ledarskap

Hur tycker du att en ledare ska vara?

Ledarskapsutövande

Vad vet du om utbildningen Linjett?

Beskriv din chef som ledare? Vad är bra/dåligt?

Kan du se att din chef har förändrat sig under året? I så fall på vilket sätt?

Klimat

Hur upplever du klimatet på din arbetsplats?

Hur upplever du chefens relation till gruppen?

Hur är din relation med chefen?

Hur hanterar ni konflikter och problem på arbetsplatsen? Vilken roll har chefen?

Beskriv en situation

Beskriv en situation där ledarskapet haft en framträdande roll. Hur agerade din chef?

Hur reagerade, tänkte och kände du och ev dina kollegor. Hur blev resultatet?

Specifika 1:

Hur upplevde du förändringen till 5 dygns vård?

Beskriv ledarskapet under denna förändring.

Hur upplever du MA-samtalen? Har de förändrats?

Beskriv projektet ”Fisk”

Specifika 2:

Beskriv hur du upplevde överbeläggningen och hur agerade chefen?

Vad har hänt efter?

I vilken utsträckning anser du att din chef är medveten om sina styrkor och svagheter?

Specifika 3:

Hur fungerar coaching och stöd på din avdelning?

Om barnskötare: Hur upplevde du situationen när chefen hanterade ryktet om sparbetingelser?

Hur ger din chef negativ och positiv kritik?

Upplever du att chefen delegerar uppgifter i stor utsträckning? Hur upplevs detta?

Specifika 4:

Hur upplevde du avdelningsdagarna?

Hur upplever du MA-samtalen?

Hur fungerar coaching och stöd på din avdelning?

Bilaga 3

Narratives

Chefer

Beskriv en situation där du upplevt att du använt dig av kunskaper du fått genom Linjett. Vi vill att du berättar om hur du resonerade, agerade, reaktioner från dig själv och din omgivning samt hur resultatet blev.

Medarbetare

Beskriv en situation där du tycker att chefskapet hos din chef varit tydligt. Vi vill att du berättar om vad du tyckte, hur du reagerade, hur dina kollegor reagerade och hur resultatet blev.