

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FE rapport 2002-393

Chefskap och generationsskifte
- en pilotstudie inom Västra Götalandsregionen

Ewa Wikström
Rikard Eriksson



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Chefskap och generationsskifte **- en pilotstudie inom Västra Götalandsregionen**

Abstract: Studien kartlägger uppfattningar om chefskap som olika generationer chefer är bärare av samt formar. Syftet är även att generera frågeställningar till en fördjupad studie av chefskap och generationsskifte.

Resultaten från pilotstudien visar att det finns tre tema som framträder centrala: *Makt*. Chefer från olika generationer skiljer sig både i uppfattning om och i möjligheten att utöva makt. *Mångfald*. Chefer från olika generationer skiljer sig i uppfattningen om att arbeta med olikheter och exempel på olikhet är etnisk bakgrund eller utbildningsnivå. *Genus*. Chefer från olika generationer har olika uppfattning om att arbeta med män och kvinnor.

Begreppet generationsskifte handlar dels om hur chefer i olika åldrar beskriver sig som lika och olika i sina sätt att praktisera och tala om chefskap. Generationsskifte berör även hur chefer talar om förändringar av sitt värv i termer av nydaning och utveckling. Utifrån analysen av generationsskifte har tre grundläggande teman vunnits som på ett fruktbart sätt kan knytas till chefskap och generationsskifte i föreliggande studie. Det första berör kulturell produktion och reproduktion av chefskap. Det andra hur äldre och yngre chefer kommunicerar. Det tredje temat handlar om ålder och kulturella preferenser.

Keywords: chefskap, generationsskifte, makt, genus och mångfald

JEL-code: I18, M11

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg
Ewa Wikström, tel. 031-773 4489, e-post: ewa.wikstrom@handels.gu.se
Rikard Eriksson, tel. 0705-77 89 18, e-post: rikard.eriksson@vgregion.se

Bakgrund

Idealen som styr hur en chef i offentlig verksamhet bör tänka agera och leda sina medarbetare förändras över tid. I inledningen av 2000-talet ser vi även tendensen att värderingar och livsstilar förändras och byts ut i allt högre takt. Idealen både formas av och speglar den samtid de används i.

Eftersom de flesta cheferna inom offentlig verksamhet är födda på 1930- och 1940-talen har ett omfattande generationsskifte påbörjats. Sedan i början av 2000-talet genomgår samtidigt vård och offentlig verksamhet strukturella förändringar på olika områden. De omfattar en förskjutning av allt mer specialiserad vård från sjukhus ut mot primär- samt hemsjukvård. De innebär också att politiker har möjlighet att styra vårdens innehåll och drift då vårdavtal sluts med hjälp av beställar-utförarmodeller. De två strukturella förändringarna kan komma att kräva ett chefskap som ser annorlunda ut jämfört med tidigare ideal och praktiker. Sverige har även under en period från 1950-talet och fram till idag genomgått en anmärkningsvärd modernisering från efterkrigstidens folkhemsbygge till det tidiga 2000-talets senindustriella IT-hausse. Det senare kan ha skapat betydande skillnader mellan den äldre och yngre generationen chefers kulturella preferenser som bland annat kan handla om vad som uppfattas vara rätta och goda sätt att leva och vara chef. Generationsskiftet inträffar alltså i en samtid präglad av strukturell och kulturell förändring. Det väcker härmed frågor om mötet mellan de äldre chefernas erfarenheter och den yngre generationen chefer samt deras föreställningar och perspektiv på chefskap.

Inom den här studien är därför intentionen att studera vad det innebär när en grupp chefer födda på främst 1930- och 1940-talen går i pension och ersätts av en ny grupp född på främst 1950- och 1960-talen. Det är emellertid viktigt att inte förutsätta att förändringen av sig självt ger nya och annorlunda chefskap. Därför är det betydelsefullt att klargöra hur begreppet generationsskifte kommer att användas i studien. Här redovisas därför betydelser kopplade till generation och skifte. När det gäller generation kan det användas med åtminstone fyra betydelser. Den första, en grupp individer i ungefär samma ålder, omfattar exempelvis chefer födda någon gång på 1960-talet. Tonvikten ligger här på omständigheter och fenomen som uppfattas vara typisk för vissa personer i en viss generation. Den skönlitterära genre som generationsromanen utgör präglas av försök att beskriva sådana omständigheter och fenomen. Den andra betydelsen är relationell och omfattar förhållandet mellan exempelvis föräldrar och deras barn, eller relationen mellan en chef födda på 1940-talet och en chef född på 1960-talet. I den här betydelsen ryms aspekter av kulturella skillnader mellan yngre och äldre som ofta benämns med begrepp som generationsklyfta och generationsmotsättning. Den tredje betydelsen som kan knytas till generation är tidsmässig och omfattar åren mellan det att en person föds tills han eller hon ger ett eget barn liv. Den fjärde och sista betydelsen som behandlas här är evolutionär. Exempel som den andra generationen mobiltelefoner eller tredje generationen datorer kan sägas vara företeelser av samma slag som tillhör samma utvecklingsstadium.

När det gäller begreppet skifte kan det för det första indikera en förändring från ett tillstånd till något annat. Exempel på altermeningen är vad som benämns som maktskifte, ledarskifte och regimskifte. Skifte kan även användas med betydelsen att det sker förändringar i organiseringen av en verksamhet. Exempelvis att två olika utvecklingsavdelningar på samma företag slås ihop till en och att bara en av de två tidigare cheferna blir kvar som chef över den nya och större enheten. För det tredje kan skifte betyda ett konstant tillstånd av förändring där en verksamhet eller person ständigt förändras mellan olika tillstånd. En fjärde betydelse som kan kopplas till skifte är att föra in något, exempelvis en organisation eller människa, på en väg den eller hon aldrig tidigare vandrat. Sammanfattningsvis handlar

begreppet generation om hur chefer i olika åldrar beskriver sig som lika och olika i sina sätt att praktisera och tala om chefskap. Och begreppet skifte berör hur chefer talar om förändringar av sitt värv i termer av nydaning, utveckling, utväxling. Utifrån analysen av generation och skifte har tre grundläggande teman vunnits som på ett fruktbart sätt kan knytas till chefskap och generationsskifte i denna studie. Det första berör kulturell produktion och reproduktion av chefskap. Det andra hur äldre och yngre chefer kommunicerar. Det tredje temat handlar om ålder och kulturella preferenser som gäller chefskapens mål, innehåll och värde. (Se om generation och generationsskifte i t.ex. Arber & Attias-Donfut 2000, Ryder 1965, Kertzer 1983, Marshall 1983, Pilcher 1995, Cournot 1872, Comte 1880, Mannheim 1952, Kohli 1996, Riley & Riley 1996, Kets de Vries, 1988, Brown 1999).

Syfte

Syftet med den här pilotstudien är dels att kartlägga uppfattningar om chefskap som olika generationer chefer är bärare av samt formar. Syftet är även att generera frågeställningar till en fördjupad studie av chefskap och generationsskifte.

Metod

Studien genomförs med hjälp av intervjuer. Intervjuerna spelas in med minidisc och transkriberas sedan. Sammanlagt 22 chefer från avdelningschefnivå till verksamhetschef har intervjuats. 17 av dessa var 40 år eller yngre och 5 chefer var 50 år eller äldre. Detta gjordes med syftet att försöka klarlägga eventuella skillnader mellan generationerna som omfattar attityder gentemot chef-, ledar- och medarbetarskap. Samtliga namn som är med i materialpresentationen är fingerade då de intervjuade lovats anonymitet. Det intressanta är inte exakt vem som sagt vad, det räcker med att skriva ut vilken befattning de har. Detta har i sin tur gjort att cheferna som intervjuats inte behövt vara rädda för att säga vissa saker, då de ändå inte kan identifieras personligen. Det vill säga det har gett en större öppenhet i svaren. Material som behandlar chefskap så som policydokument och strategier för framtida chefskap har även samlats in från Västra Götalandsregionen.

Urval av intervjupersoner

Urvalet av chefer har gjorts utifrån listor med samtliga chefer inom Västra Götalandsregionen. Urvalet gjordes dels systematiskt med avsikten att få lika många män som kvinnor att intervjuas, men också systematiskt med intentionen att ha både geografisk och verksamhetsmässig spridning på urvalet av intervjupersoner.

Tidigare forskning

I det följande presenteras en sammanfattning av centrala studier av chefskap i offentlig verksamhet. I sammanfattningarna beskrivs hur författarna definierar chefskap, vilka deras slutsatser är och vad de bygger sina resonemang på. Hagström (1990) ger en

forskningsöversikt av och beskriver kunskapsläget kring offentligt ledarskap. Han menar att särdragen i offentlig verksamhet har betydelse för ledarskap. Det är därför viktigt att skilja på roll som omfattar ledare, chef, medarbetare, underordnad och funktion som inbegriper ledarskap, chefskap, medarbetarskap. Det är också centralt att studera offentligt ledarskap och offentliga ledare, närmare bestämt "[...] det administrativa ledarskapet som utövas av förvaltningsledare på skilda hierarkiska nivåer inom olika sektorer av den offentliga förvaltningen." (Hagström 1990:9).

Om "den offentliga verksamhetens särdrag" går det att diskutera i vilken utsträckning och/eller hur privat respektive offentlig verksamhet skiljer sig från varandra. Vidare sett till ledarskap hur mycket man verkligen ska överföra från det ena området till det andra. En skillnad är att inom offentlig verksamhet finns en koppling till och påverkan av politiska beslut samt en stundtals oklar rollfördelning mellan politiska och administrativa nivåer, vilket inte förekommer i privat verksamhet. Offentlig verksamhet är dessutom mer styrd av formella regler och mer öppen för insyn utifrån, främst genom offentlighetsprincipen. Hagström definierar begreppen chef- och ledare enligt följande: Chef betecknas den som har underordnade i en formell position som består honom/henne med vissa redskap i syfte att uppfylla kravet att (bland flera uppgifter) utöva ledarskap (Hagström 1990:52). Ledare är den som har medarbetare, det vill säga den som i en given situation, genom att utöva ett mer eller mindre medvetet ledarskap, ej enbart betingat av våld, tvång eller hot, förmår styra andra individer i enlighet med sina intentioner (Hagström 1990:53). En chef kan enligt det synsättet också vara ledare, om han/hon har medarbetare, men en ledare behöver inte vara chef. De båda begreppen går in i varandra och kan underlätta för varandras respektive framgång. Det går att betona egenskaper hos individen respektive situationens betydelse för ledarskap. Det finns förespråkare för att de individuella egenskaperna är centrala medan andra betonar situationens betydelse för ledarskap.

Hagströms huvudsakliga slutsats är att det saknas kunskap om offentligt ledarskap och om eventuella skillnader i ledarskap mellan offentlig och privat verksamhet. Han anser att fler forskare bör studera förhållandet ledaren/chefen kontra systemet, det system och de förutsättningar som omger ledare/chefer i offentlig verksamhet.

Tollgerdt-Andersson (1995) inleder sin diskussion om "chef i landsting – ledarskap i politiskt styrda organisationer" med en omvärldsanalys för politiskt styrda organisationer, där aktuella förändringar beskrivs. Exempel på omvärldsförändringar som behandlas är internationalisering, brist på kompetent och välutbildad arbetskraft samt teknologisk utveckling. Tollgerdt-Andersson skriver att det inte finns så omfattande forskning kring ledarskap i politiskt styrda organisationer. Ett särskilt avsnitt behandlar kvinnan i den framtida landstingsverksamheten. Där beskrivs bland annat ojämna fördelningar mellan män och kvinnor på högre respektive lägre befattningar, såväl i näringslivet som i offentlig verksamhet. Till exempel att det är få kvinnor på höga positioner, bortsett från hur det är inom politiken. Även kvinnligt ledarskap behandlas. Sedan beskrivs resultaten från de två undersökningarna. En av slutsatserna är att cheferna i landstingen ägnar stor del av sin tid åt kontakter med andra människor, både i form av formella och informella möten. Detta anser författarinnan leda till att det krävs att dessa chefer har mycket hög social kompetens, vilket också kopplas till personlig förmåga.

Vid en definition av social kompetens hämtar Ingrid Tollgerdt-Andersson inspiration från Argyle, "The psychology of interpersonal behaviour" (1984), och ser det som "[...] förmågan att producera önskvärda effekter för andra människor i sociala situationer." (Tollgerdt-Andersson 1995:68). En annan slutsats är att en för cheferna,

landstingsdirektörerna, viktig uppgift är att vara en förmedlande länk mellan politiker och tjänstemän. Det sker genom att i samverkan med politikerna vara lyhörd och ha eller skapa förtroende. En central poäng i Tollgerdt-Anderssons studie är skillnaderna i ledarskap mellan offentlig verksamhet och näringsliv. Hon anser att ett utbyte dem emellan kan vara positivt, dock inte enbart en ensidig och okritisk överföring från näringsliv till politiskt styrda organisationer. En skillnad är att personer i en politisk styrelse kan motarbeta varandra då den är sammansatt på ”konfliktbasis” och medlemmarna tillhör ofta olika partier. Det gäller för landstingsdirektören att ha såväl de styrande som oppositionens förtroende, då ett maktskifte i den politiska styrelsen kan ske snabbt. Kraven på insyn är också större i offentlig verksamhet jämfört med i näringslivet, bland annat genom offentlighetsprincipen.

Östergren och Sahlin-Andersson (1998) menar att läkares chefskap handlar om ”att hantera skilda världar – läkares chefskap i mötet mellan profession, politik och administration”. I centrum för uppmärksamheten står hur den praktiska vardagen ser ut för läkare som är chefer. Det kopplat till att de menar, och andra studier visat, att det ofta är en betydande skillnad mellan idealmodeller och vad cheferna gör i sin vardag. Centralt är som titeln anger, möten mellan tre olika logiker; den professionella, administrativa och politiska. I boken betonas integration av de tre systemen, istället för åtskillnad av dem. I studien används begreppet chefskap och med det vill författarna markera att de tar utgångspunkt i chefernas formella position, därtill kopplat befattning, ansvar och befogenheter. Chefskapet handlar om att ansvara för och hantera organisation, resultatmätt, styrsystem, redovisning och uppföljning. Ledarskap är en uppgift som ingår i detta chefskap. Någon mer utförlig begreppsdiskussion och/eller definition gör de inte. Enligt författarinnorna präglas de tre systemen ”[...] av olika grundläggande idealmodeller för hur organisationen är tänkt att fungera.” (Östergren och Sahlin-Andersson 1998:36).

I det professionella systemet är verksamheten den plats där styrningen är tänkt att utövas. Organisering av verksamheten sker kollegialt inom den professionella gruppen. Men den professionelle förväntas också ta ett självständigt ansvar för sitt arbete. Det administrativa systemet inriktas på ekonomi och administration samt hur man på ett systematiskt sätt kan samordna organisation och verksamhet. Organisering sker utifrån hierarkiska principer med tydlig arbetsfördelning. Det författarinnorna ser som viktigast i verksamhetschefernas chefskap är att hantera mötet mellan en rad överlappande reglerande system – ”[...] att hantera skilda världar” (Östergren och Sahlin-Andersson 1998:13). Studien visar att det inte räcker att enbart formellt förändra för att överbygga gränser mellan yrkesgrupper i vården, gränserna mellan sjukvårdens olika professionella grupper är fortfarande tydliga. Även distansen och i vissa fall misstroendet mellan politiker, administratörer och professionella är fortfarande stort. De förstår inte varandras inre logik och kultur. Därav anser författarinnorna att det krävs mer dialog mellan de olika grupperna och logikerna.

Avslutningsvis anser Östergren och Sahlin-Andersson att både chefskap och ledarskap i sjukvården behöver breddas. Mot bakgrund av tidigare forskning på chefskap och offentlig verksamhet förefaller följande aspekter studerade i mindre omfattning. Begreppen chefskap och ledarskap tycks brukas som varandras synonymer utan fördjupad analys av innebördsmässiga skillnader mellan dem. Få studier har fokuserat på de unika särdragen som kännetecknar chefskap i offentlig verksamhet. Många studier utgår från teoretiska modeller av chefskap vilket gör att den praktiserande chefens syn på och definition av sitt chefskap inte blir belyst. Det förefaller också saknas studier som analyserar skillnader och likheter mellan chefer som tillhör olika generationer. Avslutningsvis har få studier av chefskap i offentlig verksamhet en uttalad tvärvetenskaplig ansats.

Sammanfattade porträtt av sju intervjupersoner

I det här avsnittet redovisas sju komprimerade beskrivningar av intervjupersoner. Avsikten med avsnittet är att ge läsaren en uppfattning om det material som resultatet delvis baseras på.

Riita, vårdenhetschef:

Enligt Riita, kvinna i 40 årsåldern, är verksamhetens största problem personalbrist och brist på ekonomiska resurser. Intressant är även den maktkamp som Riita upplever bland sina äldre kollegor samt att hon anser att de yngre cheferna är mer benägna att ”kavla upp ärmarna”, detta exemplifieras med att de yngre cheferna byter om till vårdkläder medan de äldre inte gör det. Riita menar att detta är ett tecken på att de äldre är rädda för att förlora i auktoritet, ett problem som de yngre inte skulle känna av.

Olle, vårdenhetschef:

Olle, man född i början av 60-talet, poängterar hur utsatt man är som mellanchefer. Vårdenhetscheferna är i regel sjuksköterskor i botten vilket skapar problem mot andra personalgrupper så som läkare som på grund av tradition ser sig själva som chefer. Intressant är att Olle uttalar att det är en fördel för honom i denna relation att han är man. Olle ser det som en styrka att han inte behöver vara chef för sin verksamhet utan kan vara ledare. Mer intressant än att se till den äldre generationen är att se till den yngre generationen som ska in på arbetsmarknaden idag. Olle menar att det är svårt för honom att förstå hur dessa ”ungdomar” tänker, att unga idag har andra värderingar, normer och attityder än Olles generation hade på sin tid.

Marika, vårdenhetschef:

En sak som genomsyrar intervjun med Marika, kvinna i 40 årsåldern, är tillgänglighet. Vikten av att finnas där för personalen och att ta sig tid att lyssna på dem. Framst när det gäller arbetet men också det privata. Det är viktigt att personalen mår bra, inte bara för deras egen del utan även för verksamheten. Marika ser inte sig själv bara som arbetsledare, utan också som medmänniska. Centralt är också den formella beteckningen av hennes tjänst, *vårdenhetschef*. Det är en tydlig markering mot andra att hon själv är chef, tidigare har de flesta sett läkarna som chefer. Ytterligare en viktig sak är det nätverk med vårdenhetschefer Marika ingår i. Där stärker de varandra i rollen som chef, det är ett extra viktigt stöd då man annars kan känna sig ensam som mellanchefer. Marika talar också om skillnader mellan män och kvinnor, i större utsträckning än mellan generationer. Dels kräver de män och kvinnor hon har ansvar för olika ledarskap, dels är ”könskoncentrationen” hög inom vissa yrkesgrupper. Helst skulle Marika vilja att det var en jämn fördelning mellan könen inom de olika yrkesgrupperna.

Conny, avdelningschef:

Conny, man född på 60-talet, utgår främst från sig själv som person under intervjun och inte så mycket från verksamheten. Han känner att han måste sätta sig i respekt inför äldre kollegor, han vill inte behöva ”göra sig till” så mycket inför dem. Han vill hellre vara chef än ledare för att han ser den rollen som rakare.

Birgitta, ställföreträdande vårdenhetschef:

Birgitta, kvinna född på 40-talet, berättar om den utveckling som har skett vad gäller tjänster, att policyn om att man tidigare endast kunnat arbeta heltid luckrats upp betydligt. (kvinnor med barn). Hon ser en skillnad i hur man kommunicerar med IT hjälpmedel

beroende på generation. Användandet av teknisk apparatur gäller även i vården där de yngre sjuksköterskorna fortare kopplar in sig på teknisk apparatur istället för att kommunicera med patienterna. Birgitta betonar tydlighet och vill hellre vara en ledare för sin personal än en chef. Chefskap har enligt henne en ”diktaturstämpel”. Problem som Birgitta upplever i verksamheten är att man är förändringströtta. Birgitta menar att det skett en förändring hos de yngre medarbetarna som ställer större krav än vad hennes generation gjorde. Detta gäller även bland patientgruppen vilket enligt Birgitta kommer att leda till konflikter i framtiden. En fara som Birgitta ser i och med generationsväxlingen är all den erfarenhet som försvinner när den äldre generationen går i pension.

Margit, vårdenhetschef:

Många av Margits, kvinna född på 1940-talet, resonemang kopplas till de praktiska problem verksamheten störs av, det vill säga främst den akuta bristen på personal. Överhuvudtaget är den praktiska verksamheten i fokus när Margit talar om chef- och ledarskap. Ett problem som lyfts upp till ytan under intervjun är de skilda utgångspunkter olika chefer har, till exempel läkare och vårdenhetschefer. Margit tar också upp bristen på helhetssyn och långsiktighet i sjukvården, hon anser att var och en ser för mycket till sitt eget. Dessutom talar Margit liksom flera andra chefer om problematiken med att vara mellanchefer, det blir besvärligt när man saknar stöd ovanifrån. Margit ser ljus på den stundande generationsväxlingen, hon hoppas att de yngre kommer in med nya idéer och att det då blir lättare att genomföra förändringar. Det är intressant då Margit själv tillhör den ”äldre” generationen chefer som inom fem till tio år kommer att gå i pension.

Siv, avdelningschef:

Siv, kvinna född på 30-talet, menar att personalen idag förväntar sig att chefen ska vara chef och inte ledare. Problem inom verksamheten är de ekonomiska kraven som gör att man tänjer på gränserna av vad personalen klarar av. Detta gäller främst de unga nyutexaminerade som inte vet var de ska sätta gränser för sitt engagemang. De ställer även större krav, liksom unga patienter som idag är mer upplysta än man var förr. Siv tar även upp den negativa bild som förmedlas av sjukvården via massmedierna. Den totala bilden blir att allt färre söker sig till sjukvårdande yrken och att den befintliga personalen allt oftare blir utbrända.

Analys och Diskussion

Chef och ledare

Flertalet avdelningschefer fokuserar på ledarskap som mer positivt än chefskap, dock nämner en av de intervjuade vikten av beteckningen chef för att markera utåt att man befinner sig på en maktposition främst gentemot läkargruppen. För att vara en bra chef och ledare poängteras ord så som tydlighet, närvaro och tillgänglighet i stor grad. Viktigt är även att våga vara chef och ta beslut. Problem med den egna chefsrollen är dock att man ofta måste stå för beslut som kommer uppifrån och som man själv inte varit med och fattat.

De intervjuade personerna kan delas in i två grupper. De som använder begreppet chef som något positivt och de som gör mer negativa kopplingar till det. De senare ser det som mer positivt att vara ledare än att utöva chefskap. Chefskap för dem är att peka med hela handen och ge direktiv. De vill istället vara ledare och i större utsträckning föra en dialog med sina medarbetare. Men det finns även några som anser att begreppet chef är något bra. En person menar att användningen av chef tydliggör mot andra chefer och

medarbetare vilken roll du har i verksamheten. Att vara chef uppfattas som att ha mandat att fatta beslut. Det är ett rakare sätt att leda verksamheten på, alla vet vem som bestämmer och tar det yttersta ansvaret.

Intressant är att en av de intervjuade betonar vikten av att den befattning hon innehar numera innefattar ordet chef. Tidigare kallades det avdelningsföreståndare men nu har beteckningen ändrats och det heter vårdenhetschef. Det blev enligt den intervjuade ett tydliggörande såväl internt inom organisationen som ut mot andra aktörer. Det är huvudsakligen sjuksköterskor som är vårdenhetschefer. Flera av de som är första linjens chefer tar också upp sin funktion och roll kontra läkarna. Dessa sjuksköterskor vill markera att det är de som är chefer och har ansvar för budget och all personal inklusive läkare. Enligt traditionen har läkaren sedan länge uppfattats som chef i sin funktion som läkare oberoende av om denne har ett reellt chefskap som exempelvis chefläkare eller verksamhetschef. Detta är något som har mer med yrkestillhörighet och profession att göra än generationstillhörighet. Enligt några av de yngre cheferna bedriver äldre chefer ett annat slags ledarskap än de själva gör. De äldre ger mer direktiv till de anställda istället för att föra en dialog med dem.

Vissa avdelningschefer beskriver skillnader mellan sjukvårdens olika professioner. Denna upplevda skillnad finns väl dokumenterad i en rad rapporter. Traditionellt kan sjukvården delas in i vårdarbete, medicinskt arbete och administrativt arbete. Chefskapet är delat mellan den medicinska expertisen och den administrativa staben. Över dessa sitter dock politikerna med beslut om budget, lagar et cetera (Orban 1995). Den hierarkiska organisationen inom hälso- och sjukvården härstammar från 1800-talet och har hämtat sina förebilder från kyrkan och militärväsendet (Lennerlöf 1991). Mellan de olika grupperna inom den medicinska och vårdande personalen finns en konflikt som gäller inflytande och kontroll. Undersköterskorna har begränsade möjligheter till inflytande då kommunikationen mellan undersköterskor och läkare är mycket begränsad, när den förkommer är den i regel i vertikalt led nedåt. Även mellan sjuksköterskor och läkare finns en konflikt som gäller inflytande över de medicinska besluten. Sjukvården är strikt konservativ, på grund av nödvändigheten att upprätthålla allmänhetens förtroende för verksamheten. Samtidigt är den medicinska delen av sjukvården hårt reglerad av lagar och förordningar (Orban 1995). Dessa förhållanden skapar hinder för förändring. Av tradition är det läkarna som innehar chefsrollen. Idag har man istället en linjeorganisation där sjuksköterskor lika väl som läkare kan inneha en chefsposition som första linjens chefer.

En majoritet av de högre cheferna och läkarna är män, vilket kan få konsekvenser för till exempel mellanchefer som en vårdenhetschef. Såväl ledningsmöten som möten med de ansvariga läkarna placeras sent på eftermiddagen. Något som passar småbarnsföräldrar dåligt. Tidigare var det också krav på att man skulle arbeta 100 % för att få vara chef, något en av de intervjuade ser som ren diskriminering. Det har dock ändrats nu och själv arbetar hon 80 %.

Flertalet intervjuade anser att de fått bra utbildning inom chef- och ledarskap, ibland dock bara inom ett av dessa områden. Totalt sett talar många om att möjligheterna till utbildning är goda inom sjukvården. Utbildning är en av de få faktorer man har för att locka personal till sig. Skillnad i svaren förekom dock som både berodde på vilken personalgrupp den intervjuade tillhörde samt dennes utbildningsnivå. Exempelvis var chefer med sjuksköterskeutbildning mer positiva till fortsatt utbildning och för utbildningens relevans för chef- och ledarskap än exempelvis chefer med bakgrund som läkarsekreterare.

Hur de intervjuade ser på utveckling av verksamheten beror även det på utbildningsbakgrund och personalkategori. Bland de med sjuksköterskebakgrund ser man tydligt sin egen roll i utvecklingsarbetet. Som sjuksköterska är det möjligt att driva arbetet på avdelningen framåt med hjälp av medarbetarsamtal, patientnära vårdutveckling samt förändring av avdelningens organisation.

Mellan flera avdelningar upplevs problem i kommunikationen. En viktig faktor är att det råder underbemanning vilket gör att alla kämpar för att klara av sin egen avdelnings arbetsuppgifter och att mycket liten tid kan läggas på kommunikation och förmedling av information. Kommunikationsproblemen kan även grunda sig i att de olika avdelningarna innebär geografiska avstånd och olika avdelningskulturer. Ytterligare ett problem underbemanning medför är att ett par av cheferna inte anser sig ha tid att gå utbildningar i den utsträckning som varit önskvärt.

Enligt några av de intervjuade uppfattas chefpositionerna av tradition vara utformade för att passa en person som har tillgång till "markservice" hemma, vilket få kvinnor traditionellt har haft. Andra menar istället att detta är något som håller på att förändras i dagens samhälle. De anser att båda könen idag tar allt mer ansvar för arbetsuppgifterna i hemmet. Detta skapar krav på nya sätt att se på arbetet och dess förutsättningar. En manlig chef menar att denna nya jämlikhet leder till att yngre män på ledande positioner idag i större omfattning än tidigare generationer dubbelarbetar med betydelsen att de arbetar mer än 100 %, samtidigt som de anser att de tar ett aktivt ansvar för familjen. Trots denna utveckling utgår flertalet av de yngre män som intervjuats från ett mer egocentriskt perspektiv på sitt chefskap än kvinnor. Kvinnor är mer inriktade på familjens behov.

Sammanfattningsvis skiljer många av de intervjuade på rollen som ledare och chef. Det är alltså en skillnad mellan chef och ledare där ledare av de yngre cheferna uppfattas mer positivt laddat än chef. Chef uppfattas vara en formell position som omfattar att ha underordnade. Ledare förstås däremot vara någon som stimulerar och engagerar medarbetare att följa ledarens intentioner. En chef kan enligt detta synsätt också vara ledare om han eller hon har medarbetare, men en ledare behöver inte vara chef. Enligt detta synsätt är de båda rollerna inte strikt separerade från varandra. Att ha ansvar för en verksamhet kan alltså skötas genom att antingen vara chef eller ledare. Det kan även skötas genom att vara chef och ledare i mer integrerad form. De intervjuade framhåller dock inte denna synergieffekt. Ansvaret för en verksamhet kan därmed vara informellt eller formellt. Enligt många av de yngre intervjuade cheferna är det ideala att utöva sitt chefskap genom att vara ledare.

Generationskifte

De yngre cheferna upplever genomgående större maktkamp gentemot den äldre generationen chefer. Vissa av de yngre anser att de äldre försöker vara mammafigurer och detta uppfattas ofta som kränkande av den yngre kollegan. Några tar även upp den maktkamp som uppfattas pågå mellan olika personalgrupper och speciellt sjuksköterskor som är vårdneshetschefer och som ska vara chefer över läkare. En manlig chef tar även upp genusaspekten att det i sådana situationer är lättare att vara man än kvinna. Han menar att det är lättare att som man uppfattas som en auktoritet då det historiskt sett är flest män som innehåft ledande positioner inom hälso- och sjukvård. Flera av de yngre cheferna tar upp en skillnad mellan dem och de äldre som omfattar att de yngre bytt arbetsplatser flera gånger under sin yrkeskarriär, vilket de yngre menar att de äldre inte gjort.

Gemensamt för flertalet chefer är problem de upplever i och med bristande ekonomiska resurser och brist på personal. Någon använder uttrycket ”att fastna i rekryteringsträsket” och menar att allt mer av ens tid går åt till att lösa problem för dagen istället för att se till långsiktiga strategier. De yngre menar sig hantera detta med ”att kavla upp ärmarna och hoppa in på övertid”. Talande är att en yngre chef menar att de äldre inte byter om till vårdkläder och med det placerar de sitt arbete vid sidan om det kliniska arbete. Att gå i privata kläder på avdelningen uppfattas även ge auktoritet. En av de äldre avdelningscheferna uppger att hon inte byter om till vårdkläder av den anledningen att hon inte längre känner att hon har kvar förmågan att erbjuda vård till patienter, då hon inte varit aktiv som sjuksköterska under så lång tid.

Svaren skiljde sig mycket åt på den direkta frågan om de intervjuade cheferna upplevde skillnader i kommunikation och samarbete med andra kopplat till att de tillhörde en annan generation. Vissa svarade ja, andra nej och några var mer osäkra. De som svarade ja tog också upp olika exempel på hur det kan yttra sig. Några talade om problem och olikheter gentemot chefer tillhörande den äldre generationen. Flera tog också upp de nyutexaminerades krav på sitt arbete, vilka skiljer sig från äldre generationers. Till exempel frågade denna grupp vid anställning om vad en viss tjänst kunde ge dem personligen och vilka utvecklingsmöjligheter den var förenad med. Det kan jämföras med äldre generationer som för det första snarare var tacksamma över att erbjudas en tjänst och för det andra gärna tog ett vikariat.

Andra saker förutom generationstillhörighet som, enligt vissa av de intervjuade, också påverkar att det finns skillnader mellan olika medarbetare är hur länge de arbetat i verksamheten. De kan ibland ha större betydelse än generationstillhörighet. Flera chefer hävdar också att skillnader mer kan kopplas till individen än generationstillhörighet.

Några har uppmärksammat generationsskillnader sett till vilka krav personalen ställer på sitt arbete. Dels är det långt ifrån säkert att alla kan tänka sig att arbeta 100 % bara för att de vill vara chef. Dels ställer nyutexaminerade unga sjuksköterskor andra krav på sitt arbete än vad tidigare generationer gjort. De väger in sin fritid i valet av tjänst och kräver goda personliga utvecklingsmöjligheter. Detta är något som påverkar de förutsättningar och villkor som är lämpliga att förena med olika tjänster, inte minst chefsbefattningar. Därför vore det intressant att studera ytterligare.

Intressant i materialet är att så många fokuserat på den yngre generation som är på väg in på arbetsmarknaden, att man ser dessa som mycket engagerade och att de arbetar betydligt mycket mer än vad de själva gjorde som nyutexaminerade. Samtidigt ställer dessa nyutexaminerade större krav på utveckling i arbetet. De äldre cheferna har även märkt av sådana typer av krav från patienterna. De befarar att de större ställda kraven kommer att innebära fler konflikter mellan personal och patienter i framtiden.

Vilka förutsättningar och krav som är lämpliga för olika tjänster beror mycket på vilken utgångspunkt man tar. Intressant är att det uppmärksammats utifrån två skilda perspektiv av två intervjuade, en äldre och en yngre chef. Den äldre chefen betonade fördelen i hur det var förr då det på hennes avdelning fanns ett krav för samtliga tjänster på att arbeta heltid. Det var mycket enklare att föra ut information till medarbetarna och att samordna verksamheten. Numera med ett hopplock av många deltidstjänster är det betydligt svårare att få det att fungera på ett tillfredställande sätt. En yngre chef talade istället om fördelarna med att det inte längre finns ett krav på att arbeta 100 % om man är chef. Hon vill också förändra vissa andra saker i ett led att anpassa arbetstiderna till personalens behov. Till

exempel senarelägga starttiden för ett skift vilket idag börjar klockan 06.45. Många medarbetare som har barn kan helt enkelt inte komma till arbetet så tidigt på grund av att de måste lämna sina barn på dagis först. Och det är inte alla dagis som öppnar så tidigt. En slutsats av dessa två chefers resonemang är att den äldre chefen utgår från verksamheten medan den yngre utgår från medarbetaren som person.

En fråga man kan ställa sig är hur 40-talisterna var när de var 20 år? Det är lätt att frestas att tro att det finns en skillnad mellan generationerna, men frågan är om så verkligen är fallet. Varje ålder innebär olika förutsättningar. Vid 20-års ålder har man i regel stora planer och en mer flexibel familjesituation. Vid 40 har man "flyttat klart" och vill ofta skapa en mer stabil livsstil. Själva företeelsen generationsskifte är inte ny och därför är det intressant att se vad, om något, som är unikt med just denna generationsskifte. Något som kanske mer generellt skiljer sig mellan till exempel 40-talister och 60-talister är hur situationen ser ut i hemmet, hur hushållsarbetet och vårdsnaden av barnen fördelas. Till exempel har vi i Sverige idag två pappamånader och män tar ut pappaledighet i allt större utsträckning. Detta är något som skiljer sig från hur det var när 40-talisterna skaffade barn. Förut var det vanligare att oftast mannen i hushållet satsade på karriär medan kvinnan oftast skötte merparten av hushållet.

Generationsskiften vi står inför idag är speciellt då det aldrig tidigare funnits så många i en äldre generation på väg ut ur arbetslivet i förhållande till den relativt sett lilla skara människor som är i början av sina yrkesliv.

Resultat

Resultaten från pilotstudien belyser problem som i stor omfattning kan relateras till olikheter mellan chefer från olika generationer. Det finns tre tema som framträder centrala:

Makt. Chefer från olika generationer skiljer sig både i uppfattning om och i möjligheten att utöva makt.

Mångfald. Chefer från olika generationer skiljer sig i uppfattningen om att arbeta med olikheter och exempel på olikhet är etnisk bakgrund eller utbildningsnivå.

Genus. Chefer från olika generationer har olika uppfattning om att arbeta med män och kvinnor.

Här följer en presentation som illustrerar de olika uppfattningarna om makt, mångfald och genus hos chefer ur de olika generationerna.

Makt

De yngre cheferna menar att de utövar makten i sitt chefskap genom att delta och föra en dialog med sina medarbetare. De uppfattar dock att de äldre cheferna har ett annat sätt att utöva makt och kommunicera:

En svårighet är att det finns en tendens att inte "bjuda till" bland cheferna inom världens olika avdelningar. Oftast istället för dialog finns en maktkamp. Alla andra chefer utom en som jag har kontakt med är i 55-60 års åldern. Dessa äldre chefer sopar ofta konflikter och problem under mattan istället för att ta tag i dem. Deras roll karaktäriseras av att vara mammor över sina avdelningar. De ser på ledarskap på ett annat sätt än de yngre cheferna, de ger direktiv till sina anställda istället för att ha en dialog. Ett exempel är att ingen av de äldre cheferna kan tänka sig att ställa upp och arbeta som exempelvis sjuksköterskor under en helg ifall deras avdelning är underbemannad. Det gör både jag och min yngre kollega då och då. Ett annat exempel är att de

äldre cheferna inte byter om på arbetsplatsen utan använder sina privata kläder. Detta är en markering att de inte arbetar med vård utan som chefer och att de är rädda för att tappa i auktoritet om de visar sig på de anställdas nivå.

En annan skillnad mot den äldre generationen är att de yngre cheferna ser det som viktigt att till exempel spendera mycket tid i fikarummet för att ”höra av stämningen” bland de anställda. De äldre cheferna tycker att detta är ”suspekt”. De yngre ser det som viktigt att lyssna på personalen, men även att vara tydlig och rak samt att kunna sätta punkt för en diskussion och ta beslut. En yngre verksamhetschef har dock en avvikande uppfattning jämfört med sina yngre chefskollegor om chefskap:

Jag har mycket driftiga medarbetare, vilket gör att jag inte behöver ta på sig en ledarroll. Ledarskap ser jag mer som att leda en flock mot en viss riktning. Jag utövar chefskap och ser den rollen som mycket rakare. Chefskap är en formell funktion som innebär att man har makt och är satt att fatta beslut.

De äldre cheferna beskriver sin kommunikation med att de kommunicerar via tydliga direktiv. De menar att de i sina chefskap brukar fördela arbetsuppgifter genom tydliga direktiv som ”nu får du göra det”. De talar gärna om för medarbetarna vad de ska göra. Äldre ser det som positivt att vara chef:

Positivt med att vara chef är att man får mycket information och har möjlighet att påverka både sina och andras arbetsuppgifter. En stor fördel med att vara äldre chef är att ifall någon tycker att man har fel så får de vänta på sin tid för att rätta till det. Det jobbiga med att vara ledare är att kunna vara tillräckligt entusiastisk.

Innebörden i att vara chef kopplas till ansvar och makt. För att kunna ta ansvar menar de äldre cheferna att man måste ha distans till sina medarbetare,

Förr kunde chefen vara en i gänget, idag förväntar sig och kräver medarbetarna att chefen skall vara chef och ta en chefs ansvar. Detta beror på att den psykosociala arbetsmiljön på avdelningen idag är mycket tuffare än den var på 1970-80-talen. De ekonomiska kraven gör att man tänjer på gränserna för vad personalen klarar av. Jag har flera fall av utbrändhet på min avdelning. Jag känner att det är min uppgift att lära medarbetarna att ha distans till arbetet, framför allt de nyutexaminerade.

Paradoxalt menar många av de äldre cheferna att även om de yngre cheferna inte klarar eller vill hålla distans och vara chef – eller utövar sitt chefskap genom att träda in i en roll som kännetecknas av ett deltagande ledarskap – vågar de ställa större krav på sin arbetssituation än de själva gjorde som unga. På den tiden tog man den lönen man fick och krävde inte mer.

En annan paradox är att de äldre cheferna påtalar vikten av en distans i chefskapet gentemot medarbetare under sig men samtidigt vill de ha en större närhet till chefsnivån ovanför sig. De framhåller att de vill ha mer stöd från sjukhusledningen. Det är en dialog med sjukhusledningen som efterfrågas. De säger att samtliga chefer inom verksamheten är inbjudna till att träffa sjukhusdirektören fyra gånger per år, men dessa möten präglas främst av envägskommunikation och information från sjukhusdirektören till de hundratal chefer som deltar. Det finns så många led mellan medarbetarna och ledningsgruppen. En konsekvens är att det kan ta upp till ett år att få ett vettigt svar på en fråga som ställts. Det känns väldigt tungrott.

I de äldre chefernas syn på makt och möjligheten att styra beskriver de att kommunikationen i verksamheterna och organisationen förändras med ny teknik. Den utvecklingen uppfattas som ett hot från den äldre generationen chefer.

Det finns en stor skillnad i hur de yngre cheferna använder sig av teknik och framför allt informations teknologi. Det märks att den yngre generationen har vuxit upp med ett annat språk. För mig kommer det inte naturligt att använda IT, jag känner mig ibland som en IT-analfabet.

I generationsproblematiken ligger med andra ord en tydlig maktaspekt, då flera av de yngre cheferna upplever att de blir ”mammade” av sina äldre chefer. Endast under en intervju har åsikter kommit fram som belyser en respekt för de äldres kunskaper och erfarenheter, oftast talar de yngre istället i termer av att de äldre med näbbar och klor försöker bevara sin position gentemot sina underställda. De sopar problem under mattan, de ger direktiv till sina anställda och de byter inte om till vårdkläder under arbetspass. Samma konflikt upplevs inte i intervjuerna med de äldre cheferna. Exempelvis får där istället problemet med vårdkläder sin förklaring i och med att en avdelningschef menar att hon tidigare alltid bytt om till vårdkläder, men att hon nu varit borta från vården så pass länge, att hon inte längre vågar hjälpa till med det praktiska arbetet av fara för att göra mer skada än nytta för patienterna. Detta tyder istället på en bristande kommunikation mellan generationerna. Ifall kommunikationen brister och den yngre generationen samtidigt inte har respekt för den äldre generationens kunskap innebär detta att verksamheten riskerar att förlora mycket kunskap vid den förestående generationsväxlingen om inte åtgärder vidtas.

Intressant i generationsskiftet är att man menar att den kommunala sektorn inte har råd att låta anställda gå dubbelt under en övergångsperiod vilket får till följd att värdefull kunskap försvinner utan att förmedlas vidare. När en hel generation går i pension utan att finnas kvar för den generation som tar vid minskar möjligheten för mentorskap. Hur påverkar detta chef- och ledarskap bland yngre chefer, och vilka konsekvenser får det för verksamheten? Flera av de intervjuade talar om den utsatta position de befinner sig i som mellanchefer. Ett par tar också upp betydelsen av att ha kontakt med andra i samma situation, till exempel i form av nätverk för vårdenhetschefer. Detta upplever de som mycket positivt och betydelsefullt för deras chefsroll. Intressant att undersöka är hur man på ett lämpligt sätt kan koppla in kontakt med någon äldre chef i dessa nätverk, för att på så sätt dra nytta av dennes kunskap och erfarenheter. Ett slags bollplank eller mentorskap för en liten grupp yngre chefer.

Maktperspektivet kan även läggas på skillnaden mellan olika professioner. Vissa tar upp konflikter mellan läkare och sjuksköterskor som ett långt större problem än generationsskillnader. Detta är en gammal konflikt som ytterligare har underblåsts av att sjuksköterskor idag innehar chefspositioner som innebär att de administrativt är läkarnas chefer medan det fortfarande är läkarna som innehar den medicinska expertisen. Intressant är att några avdelningschefer tar upp att denna kontakt underlättas om sjuksköterskan är man istället för kvinna.

En annan intressant aspekt är att se till förändringar i kommunikationen som följd av generationsväxlingen. I detta ryms den dagliga kommunikationen och de hjälpmedel vi använder oss av så som e-mailsystem. En avdelningschef tar upp att det är en stor skillnad mellan henne och de yngre kollegorna eftersom de i betydligt större utsträckning använder sig av e-mail för kommunikation istället för att muntligt förmedla vad man vill ha sagt. Intressant i detta är hur det påverkar kommunikationen mellan äldre och yngre kollegor

samt hur det påverkar verksamheten. Kommunikationen går snabbare men är mindre personlig.

Viktigt i intervjuerna och ett faktum som samtliga tagit upp är den brist på personal och ekonomiska resurser som finns inom Västra Götalandsregionen. Detta innebär en begränsande faktor för första linjens chefer som blir beskurna i sina befogenheter och möjligheter att planera långsiktigt för verksamheten. Deras arbetsuppgifter begränsas istället till ”rekryteringsträsket”. Detta hindrar dessutom cheferna från att arbeta för att stärka sin ställning gentemot läkarna och utveckla och stärka sina positioner.

En viktig aspekt som framkommit i intervjuerna är förändringarna i den psykosociala arbetsmiljön som ett resultat av minskade resurser inom vården. Grunden till detta är neddragningar av arbetsstyrkan och en lönenivå som inte följer utvecklingen i andra sektorer med eftertraktad arbetskraft. Vid flera tillfällen under intervjuerna lyfter cheferna fram kollegors utbrändhet som ett stort problem. Detta ställer större krav på bra chef- och ledarskap där chefen även har som uppgift att fungera som kurator. Det är värt undersöka vidare hur dessa praktiska förutsättningar påverkar chef- och ledarskap.

Mångfald

De yngre cheferna beskriver att de uppfattar problem i kommunikationen med andra personalgrupper. Främst är det läkarna som är en svår grupp. De ser sig som förmåga för att de har en längre utbildning och för att det är läkarna som alltid har bestämt inom sjukvården traditionellt sett.

Det finns en myt om att en läkare alltid är en bra chef. Det ser allvarig ut och det behöver inte alltid vara sant.

De yngre cheferna menar att det inte är självklart att läkaren ska vara chef över sjuksköterskorna. Man har istället en linjeorganisation där sjuksköterskor mycket väl kan vara chefer över läkare, de gamla värderingarna lever dock kvar. Istället borde kommunikationen föras på lika villkor. En yngre manlig chef menar därför att ett problem för honom i sitt chef- och ledarskap är att han är sjuksköterska. Till sin fördel räknar han dock att han är man, han menar att hans kvinnliga kollegor har det ännu svårare att hävda sig mot läkarna.

Ytterligare en intressant fråga vi funnit och som bör studeras vidare är hur en ökad mångfald vad avser etnisk bakgrund i samhället kommer att avspeglade sig i sjukvården. med språkliga och kulturella utmaningar som följd. Inom detta fält inryms dessutom den outnyttjade reserv av högutbildad vårdpersonal som inte erbjuds anställning. Det är särskilt intressant i Västra Götalandsregionen som har en låg andel medarbetare med annan etnisk bakgrund än svensk. Detta är på lång sikt ett problem framför allt eftersom många invandrare i första generationen börjar bli gamla och behöver vård. Dessa har ofta bristande språkkunskaper och befinner sig i en extra utsatt position.

I en jämförelse har 11,6 procent av regionens innevånare annan etnisk bakgrund medan endast 4,6 av regionens anställda (Göteborgs Posten 010122). Dessutom betonas i dokumentet Personalvision 2010 mångfald som viktigt för Västra Götalandsregionen och att man som arbetsgivare ska tillvarata resurser hos personer med utländsk bakgrund och vara ett föredöme för ökad integration. I Göteborg har Västra Götalandsregionen under de senaste veckorna annonserat efter ny personal inom vårdområdet. Där har man poängterat att man gärna ser sökande med annan etnisk bakgrund.

Genus

De manliga sjuksköterskorna har ett helt annat sätt att kommunicera med läkarna, vilka oftast är män, än de kvinnliga sjuksköterskorna.

De yngre cheferna skulle vilja ha en blandning på 50/50 av män och kvinnor i de olika grupperna, men menar att det är långt ifrån så idag.

En fråga som lyfts fram av de yngre cheferna är hur organisationen förändras då det kommer nya krav på förutsättningar för att utöva chef- och ledarskap då allt fler kvinnor (eller män), med traditionellt ansvar för barn och hem väljer att axla en chefsroll. Förändringar som tagits upp men som ännu inte vidtagits är att senarelägga skift som börjar innan man hunnit lämna barn på dagis och mötestider som läggs på tider som inte passar när barnen ska hämtas. Detta är skillnader som de intervjuade tagit upp utan att vi specifikt frågat efter dem. Säkerligen rymmer de gamla traditionerna långt fler problem som måste lösas för att man på ett för individen harmoniskt sätt ska kunna kombinera föräldraskap med ett utvecklande arbete. En utmaning skulle till exempel vara att finna nya former för anställning så som delat chefskap, större utrymme för flexibla arbetstider.

En av de intervjuade anser att kvinnor och män kräver olika sorters ledarskap där kvinnor uppfattas vara mer avundsjuka, tar längre tid på sig för att lösa problem och att genomföra förändringar. Män arbetar snabbare och rakare. Detta skulle även vara en anledning till att de manliga sjuksköterskorna har lättare för att kommunicera med läkarna. Vad beror då dessa skillnader i krav på chefen mellan kvinnodominerade och mansdominerade grupper? Till vilken utsträckning är sjukvården, som traditionella kvinnodominerad bransch, anpassad till dessa krav?

Sammanfattning av resultat

Det ideala ansvaret för en verksamhet handlar enligt de yngre cheferna om ledarskap. En genomgående tendens är även uppfattningen att chefen i sin kommunikation ska vara distinkt, ödmjuk, trovärdig. De yngre cheferna strävar efter att vara en del av och nära det operativa arbetet. De yngre cheferna anser även att den äldre generationen i störst omfattning arbetar med strategiska frågor. En viktig genusaspekt är att allt fler kvinnor, med traditionellt ansvar för barn och hem, är chefer. När det gäller generationsskiftet är en genomgående trend att den äldre chefen med automatik, beroende på att han eller hon är äldre, är överordnad i kommunikationen med yngre chefer. I studien chefskap och generationsskifte av framträder tre nyckelteman kopplade till generationsskifte:

- a. Äldre och yngre chefer har olika uppfattningar om målet med chefskapet.
- b. Äldre och yngre chefer har olika uppfattningar om chefskapets innehåll.
- c. Äldre och yngre chefer har olika uppfattningar om chefskapets värde. Med värde menas vad som uppfattas vara begärligt och nyttigt för organisationen.

Fördjupad studie av chefskap och generationsskifte

Den här pilotstudien har alltså även haft som ambition att identifiera grundläggande områden och frågeställningar kopplade till chefskap och generationsskifte inom offentlig verksamhet. Utifrån studiens resultat kommer en fortsatt fördjupad studie av chefskapens

mål, innehåll och värde att genomföras. Många tidigare studier utgår från teoretiska modeller av chefskap vilket gör att den praktiserande chefens syn på och definition av sitt chefskap inte blir belyst. Det förefaller också saknas studier som analyserar skillnader och likheter mellan chefer som tillhör olika generationer. Avslutningsvis har få studier av chefskap i offentlig verksamhet en uttalad tvärvetenskaplig ansats.

Det grundläggande syftet med den fördjupade studien är att skapa kunskap om hur chefskapet inom offentlig verksamhet framställs, förstås och tillämpas. Avsikten är även att producera en begreppsapparat för att förstå sociala, kulturella och kommunikativa aspekter mellan olika generationer chefer. Det praktiska syftet är att underlätta generationsskiftet i chefskapet inom offentlig verksamhet. Studien omfattar tre grundläggande frågeställningar och sex delfrågor. I den första behandlas talet om chefskap och i den andra chefskapens praktiker och i den tredje relationen mellan talet om chefskap och dess tillämpning.

1. Hur framträder talet om chefskap på olika nivåer och bland olika aktörer inom offentlig verksamhet?
 - a. Vilka föreställningar används för att göra erfarenheter från chefskapet meningsfulla?
 - b. Vilka system av innebörder används av olika aktörer för att definiera chefskap?
2. Vad kännetecknar tillämpningar av chefskap inom offentlig verksamhet?
 - a. Vilka handlingar rymmer chefskapen?
 - b. Vad utmärker kommunikationen mellan chefen och olika aktörer i hans eller hennes omgivning?
3. Vad karaktäriserar relationen mellan talet om chefskap och chefskapens praktiker?
 - a. Hur formar talet om chefskap chefens handlingar?
 - b. Hur påverkar tillämpningar av chefskap beskaffenheten på talet om chefskap?

Genom att utveckla kunskap om chefskapets praktik och retorik inom offentlig verksamhet skapas möjligheter att underlätta generationsskiftet inom offentlig verksamhet. Det praktiska syftet, att underlätta för generationsskiftet, handlar om att öka den organisatoriska kvaliteten i offentlig verksamhet vilket har en hög arbetslivsrelevans. Ur ett samhällsperspektiv är projektet betydelsefullt då ett utvecklat chefskap kan antas vara en förutsättning för hög verksamhetskvalitet i vård, omsorg och service för medborgarna i deras roller som brukare, klienter och kunder. Studien kommer också att bidra till den nya chefsutbildning på Handelshögskolan som Göteborgs universitet utformar utifrån en propå från Västra Götalandsregionen. Utbildningen ska ge examen på både kandidat och magisternivå.

Litteratur

- Alvesson, M. & Berg, P O., 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M., 1991, *Kommunikation, makt och organisation*, Norstedts Ekonomi, Stockholm.
- Alvesson, M., 1993, *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: University Press.
- Alvesson, M., och Willmott, H., 1992, On the idea of emancipation in management and organization studies, *Academy of Management Review*, 17 (3).
- Arber & Attias-Donfut, 2000, *The myth of generational conflict*, London, Routledge
- Beaudoin, 1998, *Virtual Faith*, New York, Jossey-Bass Publishers
- Bengtson & Achenbaum, 1993, *The changing contract across generations*, New York, NY Gruyter cop. 1993
- Brown och Coverley, 1999, Succession planning in family businesses: a study from East Anglia, UK, *Journal of small business management*, vol 37, no 1, january 1999
- Callon, M., 1986, Some elements of a sociology of translation: The domestication of the scallops and the fisherman of St. Brieu bay. In *Power, Action and Belief*, J.Law (ed.), pp. 196-233, London: Routledge & Kegan Paul.
- Czarniawska, B., 1997, *Narrating Organizations. Dramas of Institutional Identity*, Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B., 1999, *Writing Management – Organization Theory as a Literary Genre*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Deetz, S., 1992, *Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, State University of Albany, New York Press.
- Deetz, S., 1994, *Transforming Communication, Transforming Businesses: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Hampton Press, Cresskill N. J. USA.
- Deetz, S., och Kersten, A., 1983, Critical Models of Interpretive Research, i Putnam, L., & Pacanowsky, M., (red.) *Communication and Organization*, Beverly Hills, Sage.
- Eriksson, R. 1999, *Psykoteknik. Kulturell fabricering av personlig identitet*. Stockholm: Carlssons.
- Forester, J., 1992, Fieldwork in a Habermasian way: The Extraordinary Character of Ordinary Professional Work, i Alvesson, M., & Willmott, H., (red.) *Beyond Managerialism. Critical Contributions to Management Studies*, London: Sage.
- Geertz, C., 1973, *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C., 1983, *Local Knowledge*. New York: Basic Books.
- Geertz, C., 1988, *Works and Lives: The Anthropologist as Author*. Stanford: Stanford University Press.
- Geertz, C., 1973, *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Giddens, A., 1979, *Central Problems in Social Theory, Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London, Macmillan Press.
- Gustavsen, B., 1987, Reformer på arbetsplatsen och demokratisk dialog, i Odhnoff, J., & von Otter, C., red., *Arbetets rationaliteter*, Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Habermas, J., 1971, *Toward a Rational Society*, London, Heinemann.
- Habermas, J., 1972, *Knowledge and Human Interests*, London: Heinemann Educational Books.
- Habermas, J., 1975, *Legitimation crisis*, Boston: Beacon Press.
- Habermas, J., 1988, *Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle*, Göteborg, Bokförlaget Daidalos.

- Hagström, B., 1990, *Chef i offentlig verksamhet – Forskning kring offentligt ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. N., 1993, Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, Special Autumn number on Organizational Learning, pp. 24-39.
- Kets de Vries, 1988, The dark side of CEO succession, *Harvard business review*, january-februaray 1988
- Knights, D., & Willmott, H., 1987, Organizational Culture as Management Strategy: A Critique and Illustration from the Financial Service Industries, *International Studies of Management & Organization*, 17, 3, pp. 40-63.
- Mann, T., 1992, *Huset Buddenbrook*, Juva, WSOY
- Räftegård, K., 1990, Metoder i LOM-programmet, i *Utveckling genom diskussion*, Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Schein, E. H., 1993, On Dialogue, Culture, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, 1993, Special Autumn Number on Organizational Learning, pp. 40-51.
- Smircich, L., 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Smircich, L., och Calais, M., 1987, Organizational culture: A critical assessment. In *Handbook of organizational communication*, Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K., och Porter, L., (ed.), pp. 228-263. Newbury Park, Calif.: Sage.
- T. Parsons och E. Shils (1951), *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass.
- Tollgerdt-Andersson, I., 1995, *Chef i landsting – ledarskap i politiskt styrda organisationer*, Stockholm: Landstingsförbundet.
- Wikström, E., 1995, *Organiserande och Dialog: Engagemang och möte mellan människor i kommunal verksamhet*, Göteborg: BAS ek för.
- Wikström, E., 2000, *Projekt och produktiv kommunikation – en studie om sammanhållande dynamik*, Göteborg: BAS ek för.
- Yin, R. K., 1984, *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills: Sage Publication.
- Östergren, K., och Sahlin-Andersson, K., 1998, *Att hantera skilda världar – Läkarens chefskap i mötet mellan profession, politik och administration*. Stockholm: Landstingsförbundet.