

studier av

**Sju porträtt av chefer
inom Västra Götalands regionen**

EWA WIKSTRÖM
EVA LORENZEN
DAVID RENEMARK

organisation
och samhälle

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Economics and Commercial Law, Göteborg University
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Studier av organisation och samhälle
Studies of Organization and Society
Box 610
SE-405 30 Göteborg

Sju porträtt av chefer inom Västra Götalands regionen

Abstract: In the study three themes characterising management in the health care sector have emerged: Generation, Power, and Gender. These three themes are closely inter-connected, and in the managerial and power positions we can find a "gender- and generational concentration" (males born in the 40's). We can describe the situation as a "vertical gender- and generational distribution", which can to a large extent characterise its management. What separates the younger managers in relation to the older is: how they have chosen to become managers, their focus on personal development and loyalty towards the organisation, how they put forward demands, their attitudes towards authorities, and the manner in which they communicate.

Keywords: Management in the health care sector, generation, power and gender

JEL code: I10, I19, M19

Authors: Ewa Wikström, tel. 031-773 4489, e-mail: ewa.wikstrom@handels.gu.se
Eva Lorenzen, tel. 0733-62 22 07, e-mail: lindell_eva@yahoo.se
David Renemark, tel. 031-773 5377, e-mail: david.renemark@gri.gu.se.gu.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	4
BAKGRUND	4
SYFTE	4
PROBLEMDISKUSSION	5
<i>Chef och ledare</i>	5
<i>Generation</i>	6
METOD.....	7
<i>Insamling och presentation av materialet</i>	7
<i>Urval av intervjupersoner</i>	8
<i>Trovärdighet</i>	8
SJU PORTRÄTT – PRESENTATION AV DET EMPIRISKA MATERIALET.....	10
<i>Riita, vårdenhetschef</i>	10
<i>Olle, vårdenhetschef</i>	11
<i>Marika, vårdenhetschef</i>	13
<i>Conny, verksamhetschef</i>	14
<i>Birgitta, ställföreträdande vårdenhetschef</i>	16
<i>Margit, vårdenhetschef</i>	18
<i>Siv, verksamhetschef</i>	20
DISKUSSION	23
NÅGRA CENTRALA IAKTTAGELSER	26
REFERENSER.....	28
TIDNINGSARTIKLAR	28
ÖVRIGT MATERIAL	28

INLEDNING

Västra Götalandsregionen bebos av 1,5 miljoner människor varav ca 47 000 stycken arbetar med att tillgodose övriga innevånarens behov av hälso- och sjukvård, kultur, kommunikationer och vägar. Hälso- och sjukvården utgör den absolut största verksamheten både sett till antal anställda och de ekonomiska resurser den tar i anspråk. I december 1999 var 47 000 personer anställda i VGR, varav 43 000 arbetade inom Hälso- och sjukvård (VGR:s årsredovisning 1999). Förändringar inom Västra Götalandsregionen (VGR) har varit i mediernas fokus under en längre period. Stora omorganisationer har skett - med skiftande resultat. Inom sjukvården har man brottats med ekonomiska problem och brist på utbildad personal, problem som inte verkar minska. Mest i fokus är den rådande personalbristen, vilket leder till ökad sjukskrivning, utbrändhet, byte av arbetsplats och flyttning till annan ort samt tidig pensionering (Göteborgs Posten 1999-01-17, 1999-06-04).

De personer som intervjuats för denna studie återfinns i vitt skilda verksamheter. De verksamheter som varit aktuella är Sahlgrenska universitetssjukhuset, Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, NU-sjukvården, Kungälv's sjukhus, Skaraborgs sjukhus, Naturbruksgymnasiet, Tvätteriet och Handikappförvaltningen. Detta är något som påverkar respondenternas svar då de olika kontexterna innebär olika praktiska förutsättningar, organisationer och kulturer.

BAKGRUND

De flesta cheferna (70 %) i Västra Götalands offentliga verksamhet idag är födda på 1930-1940-talen och inom en fem- till tioårsperiod kommer majoriteten av dem att pensioneras. Dessa kommer att efterträdas av en ny generation, vilket troligtvis innebär att ett nytt synsätt tillförs verksamheten. I VGRs dokument Personalvision 2010 tas generationsväxlingen upp som en förestående förändring som kräver aktiva åtgärder. Personalvisionen diskuterar bland annat förändrade förhållanden så som större mångfald i verksamheten samt förändrade arbetssätt som förutsätter en mer lärandestyrd organisation. Dessa förändringar kommer även att påverka förutsättningarna för att utöva chef- och ledarskap.

För att underlätta generationsväxlingen är det av stort intresse att undersöka den nytillträdde generationens syn på chef-, ledar- och medarbetarskap. Det praktiska syftet med studien är att bidra till kunskap och förståelse som underlättar för generationsväxlingen i ledarskapet inom offentlig förvaltning som kommer att ske inom en fem-tioårsperiod. Praktisk nytta ur denna undersökning är att den kan användas som underlag för chefs- och/eller ledarskapsutbildning. Detta för att underlätta generationsväxlingen inom Västra Götalands offentliga verksamhet.

SYFTE

Syftet med studien är att kartlägga skillnader i uppfattningar kring chef-, ledar- och medarbetarskap mellan chefer tillhörande generationerna födda på 1940-talet och tidigare respektive 1960 och senare i Västra Götalandsregionen. Avsikten med studien är att skapa frågor som ska öppna upp för fortsatt forskning.

Bidraget av studien är att identifiera och problematisera upplevda skillnader mellan chefer från olika generationer. Ett annat syfte är att bidra till kunskap och förståelse som underlättar för generationsväxlingen i ledarskapet inom offentlig förvaltning som kommer att ske inom en fem- till tioårsperiod.

PROBLEMDISKUSSION

Nedan följer ett avsnitt som kort utvecklar och tydliggör några för studien centrala begrepp. Syftet är att underlätta den fortsatta läsningen och förståelsen av empiri, analys och rapporten som helhet. Först har vi valt att lägga en diskussion om chef- och ledarskapsbegreppen med utgångspunkt i olika författares definitioner, därefter diskuteras och problematiseras begreppet generation.

Chef och ledare

Begreppen chef och ledare samt chef- och ledarskap kan definieras på en mängd olika sätt (Hagström 1990). Därför är en diskussion om de nämnda begreppens innebörd i denna studie på plats. Ett delsyfte med studien har varit att undersöka de intervjuade chefernas syn på chef- och ledarskap. Det är deras uppfattningar om de båda begreppen och deras praktiska innebörder som varit i fokus. Därför har från början inte en generell definition av begreppen slagits fast. Dock är det relevant att redovisa rapportförfattarnas egna syn på chef- och ledarskap, vad vi avser med begreppen. En viktig utgångspunkt är att vi skiljer på begreppen chef och ledare, vilket inte alla respondenter gjort. Nedan följer några exempel på definitioner av begreppen hämtade från några olika författare:

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 följare, d v s 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)

Med *chef* menas en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, dvs. organisatoriskt underställd personal. Syftet med chefsbefattningar är givetvis att chefen skall utöva ledarskap. (Thylefors 1991:10)

En *ledare* i en grupp är den individ, som vid en viss tidpunkt eller under en viss tidsrymd utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. [...] Att betrakta någon som ledare blir meningsfullt först då inflytandet har en utsträckning i tiden och sker i riktning mot gemensamma formella eller informella mål. (Thylefors 1991:10)

[...] leadership is the ability to inspire confidence and support among the people who are needed to achieve organizational goals. (DuBrin 1998:2)

Vi ansluter oss inte ordgrant till någon av ovanstående definitioner. Däremot anser vi det vara av intresse att skilja på begreppen chef och ledare. Med chef avses då de formellt bestämda arbetsuppgifterna och den befattning en person tilldelas. En chef har ofta också ett formellt ansvar för verksamheten, t ex för budget och personal. En ledare behöver däremot inte ha det formella ansvaret, inte heller vara formellt utsedd vilket chefen är. En ledare definieras mer av att den leder andra än av formella beslut. Ledare är man i mötet/kontakten med människor. Ledare är inte något man alltid är eller ledarskap något man har, det kräver ständigt att personer följer ens ledarskap. (Informell ledare) Utifrån ovanstående beskrivning

kan vår syn på chef och ledare (rollerna) samt chef- och ledarskap (funktionerna) sägas stämma relativt väl överens med författarnas definitioner ovan.

En kontext som samtliga verksamheter och chefer berörs av fast i olika utsträckning är inverkan av politiska beslut. Chefskap i sjukvården innebär möten mellan profession, administration och politik (Östergren och Sahlin-Andersson 1998). Detta möte är inte i fokus i studien men bör ändå nämnas då det är en viktig bakgrund för chef- och ledarskap inom sjukvård samt övrig offentlig verksamhet. Indirekt kan såväl verksamheten som chefernas arbete och förutsättningar förändras av politiskt tagna beslut.

Generation

Det finns viss, men inte mycket, facklitteratur skrivet på generationsproblematik. Bibliotekssökningar på ord som generationsskillnader, generationsväxling et cetera gav inte många användbara träffar. Flest träffar inom Sverige har vi fått på högskolan i Växjö där en del studier, bland annat "Generationsväxlingsplanering – en surveyundersökning..." har genomförts.

Inom skönlitteraturen finns dock betydligt fler verk som behandlar generationskiftesproblematiken. Bland annat kan nämnas Thomas Manns Huset Buddenbrook som en intressant skildring av generationsskiftet i ett familjeföretag och hur den äldre generationens förväntningar påverkar den yngre generationen. I förändringsskedet väger traditionella normer och värderingar tungt. Samtidigt befinner sig det omgivande samhället i förändring. Den yngre generationen måste finna en balans mellan traditionerna och förväntningarna kontra nya förutsättningar och samhällskontext.

Vad innebär en generation? Det finns olika definitioner beroende på om man sociolog, antropolog eller historiker. Det kan gälla födelseår, familjetillhörighet eller en historisk period. Vi avgränsar begreppet till att gälla födelseår – och för att vara extra tydliga behandlar vi i texten endast tre generationer: "den äldre generationen" födda på 1930-40-talet, "den yngre generationen" chefer födda på 1960-talet samt en tredje generation, "de nyutexaminerade", främst födda på 1970-talet och tidigare. Då undersökningen är tänkt att behandla chef- och ledarskap fokuserar vi av förklarliga skäl på de två tidigare nämnda kategorierna. "De nyutexaminerade" har i regel ännu inte hunnit nå en chefsposition på sina arbetsplatser.

Generationsväxlingen vi står inför idag är intressant 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. Detta är inte ett fenomen som kommer att försvinna. I västvärlden lever människor allt längre samtidigt som nativiteten går ner (Bengtson, Achembaum 1993). Detta skapar ett dilemma framför allt inom vården som inte endast står inför en generationsväxling i yrkeskåren, utan även står inför dilemmat med fler och fler patienter på färre personal (Generationsväxling – en utmanande balansakt, 2000).

Flertalet anställda inom kommunal sektor idag är födda på 1940-talet och befinner sig i en slags livstidsanställning. Vid nyrekrytering konkurrerar kommunal verksamhet på ojämna villkor med den privata sektorn. Den stabilitet som man tidigare kunnat locka med finns inte längre och man har ingen möjlighet att nå upp till lönenivån i privat sektor. Kommunal sektor ses inte som attraktiv av högutbildad arbetskraft. En reserv som man därför förväntas inrikta sig på i framtiden är kvinnor och högutbildade invandrare (Generationsväxling – en utmanande balansakt, 2000).

Nyrekrytering är en riskfylld aktivitet som kan skapa både problem men även stora fördelar för verksamheten. Det kräver mycket resurser och kan leda till felrekryteringar som skapar problem, men det kan även leda till att nytänkande förs in i verksamheten. (Generationsväxling – en utmanande balansakt, 2000). Då den traditionelle kommunanställda är en man i femtioårsåldern är en förhoppning är att det senare kommer att överväga i detta fall, då man planerar att söka personal i en ”ny” grupp, nämligen kvinnor och invandrare.

Något som försvårar en smidig övergång till den nya generationen är främst att flera kommuner uppger att de inte ser detta som ett akut problem och att man har svårt att mobilisera tid och kraft för att vidta aktiva åtgärder. Med tanke på kommunernas historia har man även ett problem i att man är ovan vid rekrytering av ny personal då behovet tidigare inte varit speciellt stort. De dåliga ekonomiska resurserna som kommunerna tampas med skapar problem i det att man inte har råd att låta personal gå dubbelt under en övergångsperiod, vilket får till följd att viktig kunskap försvinner ur organisationen utan att överföras till den tillträdande generationen. Studier av kommunal verksamhet visar att det finns stora brister i förmågan att beskriva och lagra kunskap i verksamheten. Kunskapen är i regel bunden till specifika medarbetare och ingen strategi finns utarbetad för att lagra kunskapen i organisationen. Det finns därför ett behov av ett organisatoriskt ”minne”. Projekt som skapats för att komma tillrätta med detta är bland annat samverkan mellan olika kommuner som lånar in arbetskraft av varandra för att utbyta erfarenheter. Ett annat sätt för kunskapsöverföring är att, där det är möjligt, inrätta arbetslag som rymmer både unga och äldre medarbetare. Ytterligare en variant är att skriva manualer eller via elektronisk väg samla kunskap (Generationsväxling – en utmanande balansakt, 2000).

METOD

Det är viktigt för studiens trovärdighet att läsaren får en inblick i författarnas tillvägagångssätt. Detta avsnitt avser därför att beskriva arbetets gång under studien för att ge läsaren en bild av hur processen har utvecklats. Studien initierades som ett samarbete mellan NU-sjukvården och Handelshögskolan.

Vår undersökning har en kvalitativ ansats eftersom vi vill analysera problemet på djupet. Som ett led i detta har vi valt att samla in primärdata med hjälp av intervjuer. Intervjuns fördelar jämfört med enkätens är att den ger fylligare och fullständigare svar, möjlighet att omedelbart reda upp missförstånd och ställa frågor som forskaren inte tänkt på tidigare. Vidare är risken mindre att någon obehörig påverkar respondenten när denne svarar på frågorna, det jämfört med enkäter. Därutöver är förberedelsestiden för intervjuer i allmänhet kortare än för enkäter (Ejvegård, 1996). Ovan nämnda faktorer gjorde att vi valde att genomföra intervjuer istället för enkäter.

Insamling och presentation av materialet

Materialinsamling har skett främst genom intervjuer. Sammanlagt har 22 stycken intervjuer genomförts, varav 17 stycken med chefer yngre 40 år eller yngre och 5 stycken med chefer 50 år eller över. Detta gjordes för att på ett tydligt sätt kunna se skillnader mellan generationerna vad avser attityder gentemot chef-, ledar- och medarbetarskap. Intervjuerna genomfördes övervägande i Handelshögskolans lokaler, av praktiska skäl genomfördes dock ett fåtal intervjuer på respondenternas arbetsplatser. Vid varje intervju gjordes en bandupptagning av

samtalen, dessutom togs noggranna anteckningar. Bandinspelningarna och anteckningarna har sedan legat till grund för empiribeskrivningen. Efter en genomgång av hela intervjumaterialet valdes ett antal intervjuer ut för att beskrivas och analyseras mer ingående. Dessa presenteras i form av porträtt för att på ett intressant sätt beskriva respondenternas arbetsituation och syn på chef- och ledarskap. På så sätt beskrivs också den kontext som finns som bakgrund till de svar de intervjuade cheferna gett. De intervjuer som presenteras i porträttform har valts ut för att de på olika sätt är karaktäristiska för hela intervjumaterialet. Övriga intervjuer behandlas fragmentariskt tillsammans med analysen.

De teman vi presenterar materialet i har under arbetets gång förändrats. Från början försökte vi strukturera upp empirin utifrån följande teoretiska områden; makt, kommunikation, genus och kultur. Efter att ha arbetat med materialet så en tid, insåg vi dock att vi gapat över ett för stort område och valde att smalna av fokus på temana Chef- och ledarskap samt Generation. Inom dessa gjordes sedan kopplingar till relevant teori.

Samtliga namn som är med i materialpresentationen är fingerade då respondenterna lovat 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 har även samlats in genom broschyrer, visionsplaner etcetera för Västra Götalandsregionen. Detta material har använts för att skapa förståelse för organisationen och dess omgivning. Det finns även en del material skrivet om Västra Götalandsregionen och dess utveckling. Ur denna litteratur har ett urval gjorts för att skapa förståelse för regionens utveckling, problem och möjligheter.

Urval av intervjupersoner

Urvalet av ”yngre” intervjupersoner har gjorts utifrån listor med samtliga chefer födda 1960 och senare inom Västra Götalandsregionen. Utifrån dessa gjordes sedan ett slumpmässigt urval av 17 personer. Först delades de upp efter kön då en någorlunda jämn fördelning sett till det önskats. Dock med ett något större antal kvinnor då det speglar hur det ser ut i verksamheterna.

Urvalet av ”äldre” intervjupersoner har skett från samma lista, där vi ringt upp ”yngre” chefer och genom dem fått kontakt med deras äldre kollegor. Anledningen till detta tillvägagångssätt var att många ”äldre” chefer inte har yngre kollegor och att vi ville vara säkra på att våra respondenter hade nära kontakt med kollegor tillhörande en ”yngre” generation.

Trovärdighet

En viktig fråga i all slags forskning är studiens trovärdighet. Genom att så öppet och utförligt som möjligt beskriva hur vi genomfört studien avser vi att lägga grunden till undersökningens trovärdighet. Då vi själva är en typ av mätinstrument genom att det är vi som ställt frågor och följdfrågor, sammanställt och tolkat svaren är det svårt att mäta eventuella fel som skett i samband med detta arbete. Att vi anser att det inte finns en absolut och objektiv verklighet gör att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att mäta hur väl vi träffat med våra intervjufrågor kopplat till syftet. Vi har dock en förväntning om ett resultat som ska visa att nya krav ställs på

organisationen i och med att en ny generation chefer tar över verksamheten. Resultaten vi presenterar gäller dock i första hand bara för de intervjuade cheferna. Vi får dock förutsätta att andra chefer i liknande verksamheter och situationer delar vissa respondenters uppfattningar om chef- och ledarskap. Sedan kan skillnader kopplat till både generation och individ förekomma. Slutligen är det upp till varje läsare att själv bedöma om det författarna gjort och kommit fram till verkar rimligt och trovärdigt.

Vi har valt att använda oss av empiriskt material främst från intervjuer, men även ställt detta mot skrivet material från Västra Götalandsregionen, exempelvis Personalvision 2010 för att på så vis skapa en rimlig uppfattning om verksamheten och inkonsistens i föreställningar hos de som ingår i denna. Vi menar att användandet av ett flertal olika källor minskar risken för feltolkningar av materialet. På grund av praktiska omständigheter har de flesta intervjuerna genomförts av en forskare. För att se om det vi uppfattat vid intervjutillfället verkligen stämmer, har vi dock gått efter varje intervju gått igenom materialet tillsammans för att i möjligaste mån undvika missbedömningar. Vidare har vi försökt skapa en så öppen bild i presentationen av materialet för att läsaren själv ska kunna göra sin egen tolkning och på så vis ”testa” om vår tolkning känns rimlig.

SJU PORTRÄTT – PRESENTATION AV DET EMPIRISKA MATERIALET

Det empiriska materialet presenteras nedan i form av sju stycken porträtt. Dessa har valts ut noga för att de på olika sätt är representativa för det övriga empiriska materialet. Varje porträtt åtföljs av en kort sammanfattning. Dels för att samla essensen i porträtten och dels för att underlätta för läsare som vill ha en snabb överblick över de olika porträtten. De övriga intervjuerna presenteras i utdrag under rubriken ”Analys och fortsatt materialpresentation”.

Riita, vårdenhetschef

Riita är en kvinna i 40 årsåldern. Hon ger ett förtroendegivande intryck när hon tidigt på morgonen möter mig på Handelshögskolan. Hon har arbetat på många olika avdelningar och inom olika verksamheter innan hon hamnade där hon är idag. Hon är vårdenhetschef sedan ett år tillbaka och har som huvuduppgift att sköta rekrytering av ny personal, vilket är avdelningens största problem. De grupper hon har daglig kontakt med är annan vårdpersonal och chefer både internt och externt, men även med patienter och anhöriga.

En svårighet som Riita upplever i kommunikationen med sina kollegor är att det finns en tendens att inte ”bjuda till” bland cheferna inom vårdens olika avdelningar. Oftast upplever hon istället för dialog en maktkamp. Alla andra chefer utom en som Riita 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 som Riita ger 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 respondenten och hennes yngre kollega då och då. Ett annat exempel är att de äldre cheferna inte byter om på arbetsplatsen utan använder sina privata kläder. Riita menar att 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”. Riita och hennes yngre kollega byter båda om till sjukvårdskläder på arbetsplatsen för att kunna hoppa in i verksamheten om problem skulle uppstå. Hon menar att det är viktigt att visa för sin personal att man kan kavla upp ärmarna och hjälpa till om det uppstår en krissituation.

Riita menar att hon är ytterst ansvarig för utveckling av verksamheten, detta sker främst genom utbildningsfrågor där Riita har tagit på sig ansvaret som utbildningssamordnare. Medarbetarutvecklingen baseras på utvecklingssamtal där syftet är att Riita och medarbetaren ska lära känna varandra och att Riita ska kunna identifiera medarbetarens utvecklingsbehov.

Riita menar att chefskap är att fatta beslut medan ledarskap är att väcka lust hos sina medarbetare och att utveckla verksamheten mot en vision. Hon finner att möjligheterna med att vara chef är att hon har befogenheter och att hon har möjlighet att kunna påverka verksamheten. Svårigheterna ligger i att fatta beslut som hon egentligen inte skulle vilja ta, samtidigt som beslutsrätten ibland är allt för begränsad. Möjligheterna inom ledarskapet är att hon känner att såväl hon själv som verksamheten utvecklas. Hon känner att hon kan få med sig människor och att hon kan skapa utmaningar för andra samtidigt som det ger henne själv nya tankebanor. Svårigheterna ligger i att organisationen är allt för stelbent och att förändringsprocessen därför ofta tar väldigt mycket tid. Det viktigaste i Riitas chef- och ledarskap är; lyhördhet, tydlighet, ärlighet, att kunna fatta beslut och att vara närvarande för

medarbetarna. Detta stämmer ganska väl överens med Riitas bild av den ”ideale chefen” som ska vara modig, våga fatta beslut och våga stå för fel som han eller hon har gjort. Den ”ideale ledaren” ska kunna lyssna på andras åsikter och vänta in sina medarbetare, inte ha för bråttom.

Riita funderar över hur mycket utbildning hon själv fått för att vara en bra ledare och chef. Ledarutbildningen hon fått tycker hon gav mycket för hennes dagliga verksamhet. För att utveckla sin chefsroll har hon dock fått skaffa sig utbildning på eget initiativ på fritiden. Det känns lite tråkigt att hon inte fått det genom arbetet, tycker hon.

De största problemen i verksamheten är personalbristen och bristen på ekonomiska resurser. Riita skulle önska sig full bemanning på avdelningen. Det är avgörande för att hon ska kunna skicka folk på utbildning. Idag ligger personaltillgången på endast 50 % av full bemanning. Annan utveckling som Riita skulle vilja se är möjligheten att utveckla nya vårdformer och att kunna uppvärdera den egna yrkesgruppen. Hon skulle även gärna se att man kunde lägga mer resurser på utbildnings och forskningsfrågor.

Sammanfattning

Enligt Riita 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 verkar glad över att komma till intervjun, vi inleder skämtsamt om miljön i Handels lokaler. Olle är född i början av 60-talet. Han har sjuksköterskeutbildning i botten men kom tidigt i sin karriär på att han ville vara chef. Sedan 1998 arbetar han som vårdenhetschef vilket innebär löpande personal-, bemannings- och budgetansvar. Budgeten spänner över 65 miljoner och Olle har ca 100 anställda i sin enhet. Viktigt är även representation både internt och externt. Olles dagliga kontakter sker främst med vårdenhetschefer inom andra enheter och med andra personalkategorier. Han har även kontakt med patientombud, sektionsledare och chefsnivåer på exempelvis räddningstjänsten. Arbetsuppgifterna inom Olles verksamhet fördelas mellan tre nivåer; Olle som är vårdenhetschef, biträdande vårdenhetschef och sektionsledare vilka tar över allt ansvar på nätter och helger.

Olle känner sig ofta utsatt som chef. Han menar att man får ta emot mycket. Det är sällan som någon ger något tillbaka, ändå verkar han trivas mycket bra med sin roll. Det är svårt att vara chef då man så mycket är styrd uppifrån. Det gör att man har väldigt lite svängrum vilket skapar rigiditet i verksamheten.

Olle upplever ibland problem i kommunikationen med andra personalgrupper. Främst är det läkarna som är en svår grupp. De ser sig som förmer för att de har en längre utbildning och för att det är läkarna som alltid har bestämt inom sjukvården traditionellt sett. Olle menar att det finns en myt om att en läkare alltid är en bra chef. Han ser allvarlig ut och menar att detta inte alltid behöver vara sant. Idag är det inte alltid 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. Olle 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.

Som yngre chefer i verksamheten räknar Olle bara sig själv och en kollega. Mellan dem finns inga av de kommunikationsproblem som han ibland kan uppleva med de äldre cheferna, födda på 1940-50-talen. Dessa har mer "mamma-behov" och säger: "när du har varit med lika länge som jag..." Olle kan ibland uppleva sådana kommentarer som lite kränkande. En annan skillnad mot den äldre generationen som Olle upplever är att han själv ser det som viktigt att spendera mycket tid i fikarummet för att "höra av stämningen" bland de anställda. De äldre cheferna tycker att detta är suspekt. Olle 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. Olle tycker att det är en styrka att han kan vara ledare för sina anställda i första hand och chef bara när det behövs. Han definierar chefskap med att "peka med hela handen" och ta beslut.

Olles syn på verksamheten har förändrats under hans tid som chef. Han hade stora ambitioner som ny, vilka dock har svalnat något idag. Han menar att han idag har hamnat i "rekryteringsträsket", personalbristen är ett svårt problem där många andra problem också bottenar. I rekryteringen har Olle reflekterat över att det skett en märklig förändring under de senaste två åren bland nyutexaminerade sjuksköterskor. De har en helt annan uppfattning om vad en fast tjänst ska innebära. De ser det inte längre som självklart att man ska acceptera att man är trött när man kommer hem från sitt arbete, istället är fritiden blivit viktig. De är vår tids barn och Olle har lite svårt att förstå hur de fungerar. Olle menar att man i hans egen generation såg en fast anställning som något eftersträväsvärt. Den yngre generationen ser främst till sin egen personliga utveckling. De värderar därför ofta att få flytta omkring som något mer eftersträväsvärt än att stanna på ett ställe, vilket ett fast arbete innebär. Olle menar därför att vi måste lära oss att tänka som de yngre – vi ska ju leda dem. Han ser det som en styrka att han själv har tonåriga barn hemma, det gör att han kan studera den yngre generationen även utanför arbetsplatsen.

Utveckling av Olles verksamhet sker främst genom samtal med personalen och han försöker anpassa detta till den riktning som personalen vill, även om han oftast har sina egna tankar. Olle liknar sin ledarstil med en förälder som ska uppfostra barn. Barnen vill gärna att man ska fylla varje saftglas med lika mycket saft, men detta är inte alltid föräldrarnas uppgift. Föräldern måste istället reda på hur törstigt varje barn är för att kunna avgöra hur mycket saft varje barn ska ha. Detta gäller exempelvis när utbildningsinsatser ska göras. Man kan ju inte vara alla till lags.

Sammanfattning

Olle 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

Efter en stunds letande hittar jag äntligen fram till rätt avdelning och får tag i Marika som jag ska intervju. Marika börjar med att säga att de är trångbodda, något jag genast märker av. Alla mötesrum var upptagna så intervjun genomförs istället på Marikas kontor. Den andra personen som satt på hennes rum fick snällt gå ut. Marika stänger dörren, vilket hör till ovanligheterna. Hon gillar inte chefer eller andra som stänger om sig. Öppen dörr är en signal till medarbetarna att det är accepterat att komma in och prata lite när som helst, om lite vad som helst. Marika är i 40-årsåldern och arbetar som vårdenhetschef. Hon är utbildad sjuksköterska vilket kompletterats med andra utbildningar, till exempel i hälso- och sjukvårdsadministration. Marika har budget- och personalansvar för avdelningen där 40 personer arbetar.

Hon har väldigt mycket kontakt med olika slags sköterskor på avdelningen. Marika upplever mer och mer att hon inte bara är arbetsledare, utan också medmänniska. Många har det eländigt hemma och inte så många att prata med. Det är något hon tar upp flera gånger under intervjun. Marika har också daglig kontakt med andra chefer. Hon är med i ett nätverk där fyra andra vårdenhetschefer ingår, vilket är ett bra stöd då man enligt Marika annars kan känna sig ensam och utsatt som mellanchefer. De har såväl planerade formella möten som mer spontana samtal. Dessutom samarbetar Marika mycket med den läkare som är medicinskt ansvarig på avdelningen.

Marika upplever att det finns skillnader mellan personer som tillhör olika generationer, vilket får betydelse för ledarskapet. Till exempel ser en 20-åring och en 40-åring olika på ett erbjudande om vikariat. Medan 40-åringen blir glad och tackar ja, ställer 20-åringen mer krav och frågar vad som är med bra tjänsten och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Sedan påverkar det också att de har olika social situation, medarbetare som har barn är tacksamma för att det inte blir något gnäll om de ringer och säger att de måste vara hemma. En fråga man kan ställa sig är hur de som nu är 40 år reagerade och betedde sig på 1970-talet. Andra skillnader i prioriteringar tror Marika kanske är individuella snarare än kopplade till generation. Vissa chefer tycker till exempel det är väldigt viktigt att ett papper kommer in i tid, medan hon själv prioriterar att personalen mår bra. Papperet kan komma in dagen efter.

Enligt Marika tar alla förändringar lång tid, men hon anser sig kunna vara med och påverka utvecklingen av verksamheten. Dessutom arbetar hon inom ett område som är prioriterat, vilket innebär att de har stora möjligheter att skicka personal på utbildning när det behövs. Det är också något de kan locka med vid rekrytering, då de inte kan konkurrera med lönen. Själv deltar hon däremot inte på utbildningar i den utsträckning som vore önskvärt, det på grund av tidsbrist.

Marika tycker att det är viktigt att tala om att man är chef, leda kan ju vem som helst göra. Att man är ledare behöver inte betyda att man har något ansvar. Hon tycker det är skönt att man inom sjukvården äntligen vågar benämna hennes position vårdenhetschef, det hette länge avdelningsföreståndare. Tidigare har de flesta ansett att det är läkaren som är chef. Det finns ju läkare som är chefer, men alla är det inte. Det ska man ha klart för sig. Ansvar och chefskap för personalen är det vårdenhetschefen som har. Det här att man är chef är något de stärker varandra i inom nätverket.

I sitt chefskap arbetar Marika mycket med personalen och betonar vikten av att vara tillgänglig. Sedan anser hon att det är viktigt att säga att det är hon som fattar beslut, även om

man diskuterat sig fram till det. Vidare är det angeläget att se till de speciella behov olika medarbetare har, till exempel sett till arbetstider. Hon försöker vara liberal, ”man är beroende av personal som mår bra”. En svårighet är att hon inte alltid har de befogenheter hon anser behövs. Marika ska sätta lönerna för sin personal, men hindras av ramar som bestäms på personalavdelningen. Det leder till en otydlighet mot medarbetarna, vilket innebär problem.

Av de Marika har ansvar för är många kvinnor, vilket kräver ett speciellt ledarskap. När man ska genomföra förändringar måste man prata om det länge och många gånger. Sedan tar det ofta lång tid innan problem, till exempel osämja i gruppen, kommer upp till ytan (till henne). Tjejer är dessutom ofta avundsjuka, till exempel om någon får åka iväg på en kurs. Men Marika försöker vara rättvis. De få män som är sjuksköterskor kräver ett annorlunda ledarskap. Männen går mer rakt på sak och säger ifrån på en gång. De manliga sjuksköterskorna har ett helt annat sätt att kommunicera med läkarna, vilka oftast är män, än de kvinnliga sjuksköterskorna. Marika skulle vilja ha en blandning på 50/50 av män och kvinnor i de olika grupperna, men det är lång ifrån så idag.

Marika arbetar 80 % fast hon är chef, något som inte var möjligt tidigare. Då fanns ett krav på att arbeta 100 % om man var chef. Marika är lite besviken över att ingen engagerat sig i arbetet med att omvandla hennes heltidstjänst till 80 %. Det har hon fått hantera helt själv utan någon hjälp, även om hon naturligtvis kunde ha gått till sin egen chef och frågat. Marika betonar vikten av att i framtiden dra lärdomar av detta och ta mer hänsyn till att personer i en sådan situation kan behöva hjälp och vägledning. En sak de gemensamt i nätverket tryckt på gentemot ledningsgruppen är att inte placera möten sent på eftermiddagarna. Det passar inte föräldrar som har barn att hämta på dagis. Samtliga chefer i nätverket är kvinnor, medan alla deras chefer är män.

Ett problem Marika ser är att de har för små och icke ändamålsenliga lokaler, vilka i och för sig ska byggas om framöver. De får däremot inte större lokaler vilket hon tycker är synd. Ett annat problem och det största hotet i verksamheten är personalbristen.

Sammanfattning

En sak som genomsyrar intervjun med Marika är tillgänglighet. Vikten av att finnas där för personalen och att ta sig tid att lyssna på dem. Främst 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, verksamhetschef

Conny arbetar inom ett lite annorlunda område än majoriteten av de övriga intervjuade. Han har färre anställda och är mer rörlig mellan avdelningarna. Han har daglig kontakt med de flesta avdelningarna inom verksamheten och även med ett flertal externa verksamheter. Hans

arbete går till stor del ut på att bygga upp en ny avdelning vilket innebär att en hel del tid läggs på rekrytering och på att ”odla kontakter”.

Conny är även en av de yngsta chefer som intervjuats. Han upplever starka skillnader mellan honom själv och den äldre generation som hans chefer och kollegor utgör. Enligt Conny går brytpunkten mellan den äldre och den yngre generationen i och med –68. Han menar att han ofta har svårt att anpassa sig till de krav som människorna han umgås med ställer. Han vill inte vara underdånig mot den äldre generationen utan menar att han betar sig på samma sätt mot alla. Conny vill gärna sätta sig i respekt och använder sig av olika tekniker för att lyckas med det. Han ser till att vara väl förberedd inför möten med kollegor och överordnade och tar gärna kommandot med hjälp av många OH-bilder.

Conny har mycket driftiga medarbetare, vilket gör att han inte behöver ta på sig en ledarroll. Ledarskap ser han mer som att leda en flock mot en viss riktning. Conny menar därför att han istället utövar chefskap, han ser den rollen som mycket rakare. Chefskap beskriver han som en formell funktion som innebär att man har makt och är satt att fatta beslut. En viktig bit i chefskapet är även att få andra människor att växa och att se deras olika kvalitéer. Conny beskriver sig själv som ”smygdominant” och att han lätt blir arg om han inte får sin vilja igenom. Conny brukar bli beskriven som en ”bulldozer”. Han delegerar till sina anställda genom att ”lämna av det som faller av bulldozern”. Det är i regel hans sekreterare som får fånga upp bitarna som ramlar av.

För medarbetarutveckling genomför Conny ett utvecklingssamtal med varje medarbetare per år. Han tycker att detta är viktigt men inte helt okomplicerat. Utvecklingssamtalen är svåra att genomföra och Conny känner sig ganska ”grön” i den aktiviteten.

Den största svårigheten med att vara chef är att inte vara för mycket bulldozer utan att ta mer hänsyn till andra och vara mer ödmjuk. En svårighet är även att man måste göra sig till så mycket för de som är äldre. Det tar mycket energi i anspråk. Möjligheterna å andra sidan är fantastiska, Conny känner att han får mycket utrymme i sitt chefskap. Viktigt för Conny i hans chefskap är att; få anställda att känna att de växer, få verksamheten att materialiseras och göra den är synliga, våga fatta beslut, vara ödmjuk samt att inte vara en bulldozer gentemot sina medarbetare utan istället vara mer diplomatisk.

Enligt Conny är den ”ideale chefen” en god lyssnare som utövar rak kommunikation. Denne ska våga stå för beslut och våga visa att han är svag. En bra ledare ska vara en bra ”coach” och ska se sina medarbetare som en grupp.

Conny skulle vilja att det fanns möjlighet att utveckla verksamheten genom att tillsätta fler tjänster, bland annat skulle han vilja ha en sekreterare till samt en läkare som skulle kunna ingå i avdelningen. Som en viktig åtgärd ser han även att få bort det budgetunderskott som avdelningen dras med.

Sammanfattning

Conny utgår främst från sig själv som peson 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

Det är högljutt och rörigt när jag står i korridoren och väntar på att Birgitta ska bli klar med de arbetsuppgifter hon håller på med. När hon väl får tid verkar hon fortfarande ganska stressad, men det blir bättre när vi väl stängt dörren till hennes arbetsrum och kommit igång med intervjun.

Birgitta blev klar med sin sjuksköterskeutbildning 1964. Efter detta flyttade hon runt för att arbeta på olika sjukhus både utomlands och i andra städer i Sverige. Efter några år flyttade hon tillbaka till Göteborg igen för att börja inom den verksamhet där hon arbetar än idag. På den tiden fanns det inom verksamheten endast heltidstjänster, Birgitta blev därför tvungen att arbeta inom annan verksamhet när barnen var små. Efter några år hade dessa regler dock ändrats vilket gjorde att Birgitta kunde komma tillbaka på 50 %. Birgitta anser dock att det rent principiellt var bättre för verksamheten när alla var tvungna att arbeta heltid. Det var lättare att föra ut information till samtliga medarbetare och lättare att kommunicera.

Efter några år på deltid valde Birgitta att gå tillbaka till en heltid för att stötta den unga sjuksköterska som blivit chef för avdelningen. Efter en tid slutade den unga sjuksköterskan och Birgitta fick istället överta chefspositionen. Hon stannade i denna tjänst ca fem år. Därefter beslutades om en omorganisation där två verksamheter slogs ihop till en större avdelningen, Birgitta fick då den tjänst som biträdande verksamhetschef som hon innehar idag.

Birgittas arbetsuppgifter idag delas med vårdenhetschefen. Vårdenhetschefen är yngre än 40 år. Birgittas arbetsuppgifter är främst personalansvar vilket innebär schemaläggning, semesterplanering, externa rekvisitioner och lönerapportering. Birgitta finner inte att det är någon skillnad mellan hennes och hennes kollegas sätt att kommunicera på grund av att de tillhör olika generationer. Däremot ser hon en stor skillnad i hur de använder sig av teknik och framför allt informations teknologi. Hon menar att det märks att den yngre generationen har vuxit upp med ett annat språk. För henne själv kommer det inte naturligt att använda sig av IT, hon skrattar och säger att hon ibland känner sig som en IT-analfabet. Birgitta har även reflekterat över detta i verksamheten vad gäller sjuksköterskorna. Hon menar att det är mycket tydligt att de äldre sjuksköterskorna litar mer på sitt eget omdöme än vad de unga gör. Hon menar också att detta inte endast har med erfarenhet att göra. De yngre sjuksköterskorna har ”vuxit upp” med många fler apparater omkring sig, är mer vana vid dem och litar till dem. De kopplar fortare in patienten till avläsningsapparater och läser av hur patienten mår. De äldre sjuksköterskorna ”avläser” patienten genom att se på och kommunicera direkt med denne.

I det dagliga arbetet på avdelningen är det Birgittas chef som ser till avdelningens strategiska frågor medan hon själv ser till det dagliga arbetet. Hon funderar på hur hon brukar gå till väga för att fördela arbetsuppgifter ”nu får du göra det”, exemplifierar hon. ”Jag talar om för de andra vad de ska göra!” Hon funderar en stund men säger sedan att om någon inte kan göra en arbetsuppgift så brukar hon ta på sig att göra den själv, allas uppgifter är ju lika viktiga.

Utvecklingen av verksamheten sker främst genom utbildning. Avdelningen har en lärare anställd på 50 % som ordnar föreläsningar på avdelningen och ser till att alla anställda kommer iväg på relevanta kurser. Läraren skall även själv hålla avdelningen informerad och berätta om nya rön. På avdelningen finns fem sektionsledare som är ansvariga för helgpassen. De har även specialansvar för var sin patientkategori och ser till att all personal på avdelningen får veta mer om nya rön inom deras specialområde. Då jag ber Birgitta berätta vad hon själv gör

för att utveckla verksamheten har hon svårt att svara. Vi får lov att hoppa över frågan. Hur man arbetar med medarbetarutveckling är också en svår fråga att svara på. Birgitta menar att hon ser till att ge raka och tydliga besked åt alla håll, att inte bara ha envägskommunikation. Hon menar att detta är det närmaste hon kan komma medarbetareutveckling. Utvecklingssamtal har man nästan avskaffat på avdelningen. Birgitta har själv ansvar för drygt 100 medarbetare, med ett samtal per vecka skulle det ändå ta två år innan man klarat av en runda samtal. Birgitta hoppas istället att medarbetarna kommer till henne om de vill något speciellt.

När Birgitta anser att ordet chef har fått en diktaturstämpel, att vara ledare känns mer demokratiskt. Birgitta menar att hon i sitt chefskap tycker att det är jobbigt när hon måste framföra sådant som inte är så positivt. Hon vet med sig att hon i sådana situationer kan låta ilska på rösten, men hon gör det bara för att vara rak och tydlig. Det kan dock lätt missuppfattas. Positivt med att vara chef är att man får mycket information och har möjlighet att påverka både sina och andras arbetsuppgifter. Hon skrattar och säger att 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. Ibland måste man göra saker som man inte tror på, exempelvis så måste Birgitta föra fram sparbetning för medarbetarna. Viktigt för Birgitta i hennes chef- och ledarskap är att vara klar och tydligt samt att kommunicera med alla. När Birgitta var yngre fick hon gå flera dagars utbildning för att bli en bra chef, dock ingenting för att bli en bra ledare.

När Birgitta funderar över sig själv som chef och ledare så kommer hon in på ett stickspår om vad som fick henne att bli chef. Hon menar att hon egentligen var en mycket duktig sjuksköterska och att hon helst hade varit kvar som sådan, men att det inte fanns någon alternativ karriärväg. I början bytte hon alltid om till sjuksköterskekläder när hon arbetade för att ha en chans att kunna hjälpa till i det dagliga arbetet. Idag gör hon inte det längre, dels hinner hon inte och dels känner hon att hon har kvar för lite kunskaper inom området vilket gör att hon skulle kunna vara en fara för patienterna.

En ideal chef är för Birgitta en person som ser på sig själv med självironi, som bjuder på sig själv, är initiativrik och en god förebild. En ideal ledare är på precis samma sätt – fast mjukare i sättet.

Åtgärder som Birgitta skulle vilja vidta i verksamheten är att skapa ett utflöde av patienter till andra avdelningar. Den avdelning som Birgitta arbetar på får in väldigt många patienter och man har inga platser kvar. Det viktigaste för att kunna driva verksamheten är dock att sluta förändra den. Birgitta suckar och säger att det ska ständigt förändras och att alla anställda är trötta på det. Hon önskar att någon ansvarig skulle säga att ”nu stannar vi upp och ser hur det här fungerar innan vi förändrar igen”.

Förändringar som Birgitta själv tror kommer i verksamheten i och med en generationsväxling är att hennes generation har lärt den yngre generationen att ställa krav som de äldre aldrig vågade själva. Hon menar även att det inte bara är intressant att se till personalen vad beträffar detta utan även till patienterna. De yngre patienterna ställer krav på vård som de äldre aldrig skulle våga göra. Hon tycker att det ska bli spännande att se vad den förändringen kommer att leda till, själv tror hon att den kommer att leda till långt fler konflikter mellan patienter och personal än vad det finns idag.

Ett mörkt moln som Birgitta ser på sin himmel är alla de äldre chefer som slutar, hon undrar vad som kommer att hända med verksamheten när erfarenheten försvinner. Det finns ju utbildad personal i samhället, men hon förstår att många unga inte vill börja arbeta inom vården på grund av lönen. Birgitta menar att det bästa för framtiden skulle vara att locka tillbaka alla de unga som flyttat över till Norge genom att ge dem bättre löner. Som en ljusglimt kan Birgitta endast utbrista att arbetet som sjuksköterska är jätteroligt! Hon har själv aldrig ångrat sitt yrkesval.

Sammanfattning

Birgitta 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

Denna tidiga morgon möter jag Margit i Handelshögskolan för tillfället folktomma entré. Vi presenterar oss för varandra och pratar lite allmänt på väg till intervju lokalen. Efter en kort beskrivning av studien påbörjas intervjun. Margit tycker det är ett intressant område och pratar gärna om det. Hon är född på 1940-talet och är idag vårdenhetschef. Efter avslutad sjuksköterskeutbildning i mitten på 1960-talet har hon gått en mängd olika vidareutbildningar. Margit har också arbetat både inom sjukvården och med utbildning, såväl på högskole- som gymnasienivå. Hon anser att det är mycket positivt att ha växlat mellan arbete med utbildning och arbete i sjukvården. Margit brinner för att utveckla och förändra verksamheter, vilket hon anser sig haft goda möjligheter till hittills i yrkeslivet.

Ett stort problem, som hon ofta återkommer till, i den verksamhet där Margit arbetar är bristen på personal. Hon säger att inte mindre än 60-70 % av hennes arbetstid går åt till akutrekrytering. Därför finns inte mycket tid kvar till mer långsiktigt arbete med utveckling av verksamheten. Det är en ohållbar situation som redan slitit hårt på befintlig personal, inklusive henne själv. De har till exempel sprängt övertidstaken för personalen. Margit upplever också att detta leder till att det inte finns någon möjlighet att göra något av hennes tjänst. Som vårdenhetschef har hon ansvar för personal, budget och kvalitetskraven kopplade till verksamhetsmålen. Arbetsmiljön, både fysiska och psykosociala, är en annan viktig sak hon arbetar med. Även fortbildning och kompetensutveckling ser hon som betydelsefullt, men mycket får stryka på foten då så mycket tid går åt till de akuta personalproblemen.

I sin vardag har Margit främst kontakt med de under- och sjuksköterskor hon är ansvarig för, men också med andra chefer. En del beslut tar hon tillsammans med den medicinskt ansvarige sektionschefen som är läkare. Chefskap ser Margit som något man anställs till. Ledare är något man har med sig, som ligger i ens sätt att vara. Hon särskiljer dock inte de två begreppen speciellt tydligt i de fortsatta svaren. När det gäller chef- och ledarskap tycker Margit att det är

viktigt att vara sig själv. Som chef/ledare är det också viktigt att vara tydlig, både mot medarbetare och chefer. Det till exempel gällande ansvar och befogenheter. Självt har hon full tillit till sin personal och lägger sig inte i mycket av det dagliga arbetet, men hon vill ändå finnas där när de verkligen behöver henne. Sedan handlar det om att lyssna in, vilka behov som finns i verksamheten och vilka resurser men har respektive behöver. Det är betydelsefullt att se vilken kunskap personalen har, upptäcka den och sedan lyfta den samt ”pusha” på medarbetarna. Medarbetarnas sociala situation kan Margit inte påverka men däremot vill hon skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt. Vidare är det viktigt att som chef/ledare ha stor flexibilitet och att se möjligheter, inte bara hinder. En svårighet med att vara chef enligt Margit är när man inte har stöd ovanifrån. Feedback är viktigt, dels vill hon ge sina medarbetare det och dels vill hon ha det av sin egen chef. Det här med feedback, tydlighet och lyhördhet är något hon saknar från chefer ovanför henne. Hon vill inte bara ses som ett redskap utan som en person vars resurser man är lyhörd för. Det tror hon skulle påverka hennes egen situation och verksamheten positivt.

Vidare talar Margit om olika chefers skilda utgångspunkter i diskussioner om verksamheten. Till exempel utgår läkare ofta från antal vårdplatser, medan hon själv ser till personalens storlek. Så länge de inte har mer personal spelar det ingen roll hur många vårdplatser läkarna om, de klarar inte av att sköta det med nuvarande personalbrist. Där blir ibland en konflikt mellan olika parter mål och utgångspunkter.

Något Margit återkommer till flera gånger under intervjun är bristen på helhetssyn inom sjukvården. Många ser för mycket till sitt eget och på alldeles för kort sikt. Självt tror hon mer på långsiktighet och helhetssyn, vilket får revideras löpande då och då. Ökad kontakt mellan olika chefer, bland annat mellan olika hierarkiska nivåer, tror Margit skulle ge större helhetsförståelse för verksamheten, något som saknas nu.

Något positivt är dock den väl sammansvetsade personalen, de har låg personalomsättning på avdelningen. En positiv sak som personalbristen medfört är att man tvingats byta runt mycket i arbetslagen vilket gjort att man lärt sig arbeta bra med varandra. Ett problem är att de inte kan erbjuda en bra lön. Det är enligt Margit ett måste för att på sikt kunna locka till sig personal. Även goda möjligheter till kompetensutveckling är bra, men utan en bra lön får man ändå inte dit personal. Det har hon sett praktiska exempel på i de externa och nu även interna bemanningsföretag som finns. De har inga problem att få personal, då lönen är ungefär femtusen kronor högre där. Margit har även förlorat personal från sin avdelning till bemanningsföretag.

Sedan nämner hon att äldre och yngre människor prioriterar olika saker. För en äldre person som arbetat en längre tid inom vården är det viktigt att kunna uppvisa en bra kompetensutvecklingsplan. De yngre nyutbildade personer vill först komma in och lära sig yrket, ”hantverket” som Margit uttrycker det. Förutom det ser hon inga skillnader i kommunikation eller samarbete med personer från andra generationer. Däremot ser hon ljus på den stundande generationsväxlingen. Det på grund av att hon säger att det är svårt att förändra något om man själv eller bara ett par stycken. I och med generationsväxlingen kommer det in större grupper med yngre nyutbildade personer som säkert har nya idéer, samtidigt som en del av de äldre försvinner från verksamheten. Då tror hon det ges större möjligheter till att genomföra förändringar jämfört med idag.

För att avlasta och underlätta den idag tunga arbetssituationen skulle Margit vilja ha en biträdande vårdenhetschef. Det skulle bara vara positivt och då skulle hon kunna arbeta mer

med verksamhetens och personalens långsiktiga utveckling. Det är dock en lite känslig fråga då vissa av hennes kollegor är helt emot att ha en biträdande vårdenhetschef på sin avdelning. Margit har arbetat drygt ett år på sin nuvarande befattning som vårdenhetschef. Redan efter tre månader var hon på väg därifrån. Men den fantastiska personalen och hennes envishet har hållit henne kvar. Hon ser egentligen en positiv bild framför sig för avdelningen, men då måste bristen på sjuksköterskor åtgärdas och möjlighet till bättre löner ges. Det tror hon kräver förändringar på ett rikspolitiskt plan.

Margit har gedigen erfarenhets- och utbildningsgrund att stå på och har ännu inte gått någon vidareutbildning sedan hon blev vårdenhetschef. Däremot skulle hon vilja skaffa sig mer kunskap om det specifika område hon nu arbetar inom. Där känner Margit att hon brister något för tillfället.

Sammanfattning

Många av Margits 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 respondenter 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, verksamhetschef

Det är en elegant dam som möter mig i Handelshögskolans entré, hon visar sig dessutom vara mycket glad och trevlig. Siv studerade till undersköterska på 70-talet, men fortsatte direkt efter examen till sjuksköterskeutbildningen där hon tog examen 1977. Hon började inom en verksamhet som ställer mycket stora krav sjukhuspersonalen och avancerade inom tre år till avdelningsföreståndare. Detta då ingen annan ur personalen kunde tänka sig att anta en sådan utmaning. På 90-talet förändrades begreppet avdelningsföreståndare och hon kallas idag för verksamhetschef.

Sivs arbetsuppgifter utgörs främst av ett ekonomiskt ansvar samt personalansvar. Hon menar att under hennes tid som verksamhetschef har personalansvaret förändrats mycket. Förr kunde chefen vara ”en i gänget”, idag förväntar sig och kräver medarbetarna att chefen skall vara chef och ta en chefs ansvar. Siv menar att 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. Siv har flera fall av utbrändhet på sin avdelning. Hon känner att det är hennes uppgift att lära medarbetarna att ha distans till arbetet, framför allt de nyutexaminerade. De kommer till arbetsplatser fulla av energi och har svårt att släppa arbetet när de går hem. Siv menar att hon och hennes kollegor inte alls arbetade så mycket när de var unga. Då var det inte lika stressigt. Parallellt med detta ställer dagens patienter mycket större krav än vad de gjorde när Siv var ung. Siv menar att detta beror på att patienterna har mycket bättre utbildning idag än vad man hade förr, de är mer upplysta och har tagit reda på vad de kan kräva av sjukvården. Detta skapar tuffa förutsättningar för sjuksköterskorna. Siv menar att det kommer att bli ännu värre i

framtiden, när 40-talisterna kommer in på vårdhem kommer de att ställa ännu större krav än vad dagens gamla gör.

I övrigt ser inte Siv någon skillnad i kommunikation mellan henne själv och hennes yngre kollegor. Den enda skillnad hon kan känna är att de vågar ställa större krav än vad hon själv vågade när hon var ung. På den tiden tog man den lönen man fick och krävde inte mer. Idag reagerar sjuksköterskorna på att de har så låga ingångslöner och att löneutvecklingen är allt för dålig.

Utveckling av verksamheten pågår ständigt, Siv kan inte berätta om några större projekt utan menar att det istället sker i det dagliga, både vad gäller medicin och relationer på arbetsplatsen. Initiativet till förändring kan komma antingen från henne själv eller från sjuksköterskorna. Viktigast för Siv är att sjuksköterskorna alltid känner sig delaktiga i de förändringar som sker och att de, i de fall initiativet kommer från dem själva, känner att de har Sivs fulla stöd.

Sivs främsta insats i förändring och utveckling av verksamheten är att fråga var och en av medarbetarna vad de själva vill arbeta med. När det kommer nya rön som skall testas på verksamheten brukar hon fråga vem som är intresserad av detta, hon vill inte att medarbetarna skall tvingas till arbetsuppgifter som de inte känner för. Samtliga inom personalen uppmanas att läsa minst 20 poäng inom avdelningens specialområde när de anställs. För att utveckla sig vidare får alla medarbetare sedan gå kortare gå kurser på arbetstid. Ifall kurserna ligger på kvällstid från personalen alltid kompensationsledigt. Siv har utvecklingssamtal med var och en av de 26 anställda en gång per år. Egentligen skulle hon vilja göra detta oftare, men eftersom personalstyrkan redan idag går på knäna så finns det ingen tid. Ifall det blir en sjuklucka måste utvecklingssamtalen alltid ställas in. Siv känner att det är jobbigt att sådant ”förebyggande” arbete alltid kommer i kläm. Men, menar Siv, man kan ju inte stänga av patienterna för att man vill ha en lugn stund. Detta märker hon framför allt av när det gäller information på avdelningen. När hon vill samla sina anställda händer det hela tiden någonting på avdelningen så att någon ur personalen måste springa iväg. Dessutom är det svårt att få dag- och nattpersonalen samlade samtidigt. Det gör att vissa bara hör halva meningar och att rykten börja spridas. Efter varje informationstillfälle tar det mycket tid och kraft för Siv att reparera felaktiga ryktesspridningar.

Sivs definition av skillnaden mellan att vara chef och ledare är att en ledare driver en verksamhet framåt medan en chef är någon som är en stöttepelare och har någon annan som driver. De svårigheter som Siv upplever i sin chefsroll hänger ihop med den mellancheftsposition hon befinner sig i. Hon känner ofta att hon måste få med sig personalen på sådant som hon själv inte kan stå för, exempelvis nedskärningar. Det positiva med att vara chef är den respons Siv får på sitt arbete av personalen. Hon trivs mycket bra med sitt arbete och känner att det känns både roligt och stimulerande. Viktigt för Siv i hennes ledarskap är att finns nära sina medarbetare, att känna en öppenhet i relationen med dem och att få deras förtroende.

En ideal chef är för Siv någon som är bestämd och som står för det han eller hon säger. Det är även viktigt att en chef ser till att personalen är delaktig i alla beslut som tas och att chefen vågar ta konflikter och inte bara väntar ut dem. En ideal ledare skall våga ta utmaningar och våga driva på en verksamhet oavsett förutsättningar.

På 80-talet fick Siv gå en 17 veckors chefsutbildning. Denna var främst inriktad på ekonomi och administration. Under de senare åren har hon fått komplettera med kortare kurser i

ledarskap som bland annat tagit upp pedagogiskt ledarskap och konflikthantering. Siv känner att hon främst skulle vilja ha mer stöttning från sjukhusledningen. Hon känner ofta att det inte finns någon dialog med dem. 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 hundratals chefer som deltar. Det finns så många led mellan medarbetarna och ledningsgruppen. Siv känner att det ofta kan ta upp till ett år att få ett vettigt svar på en fråga som ställts. Det känns väldigt tungrott.

De förändringar Siv helst skulle vilja vidta i verksamheten är att politikerna skulle börja lyssna mer på de anställda. Det finns idag ingen lyhördhet uppifrån och Siv menar att snart kommer inte verksamheten att fungera om utvecklingen fortsätter som den gjort hittills. Idag har sjuksköterskorna så lite tid att de inte hinner vara trevliga mot patienterna. Dessutom skapas hela tiden en negativ bild av sjukvården i massmedia vilket gör att allt färre söker sig till yrket. Den totala bilden leder till allt mer utbrändhet och allt fler sjukdomar hos personalen. Siv önskar att samhället skulle omprioritera. Kanske kommer detta att ske i och med att 60-talisterna kommer allt högre upp i hierarkin, de vågar kanske slå näven i bordet och kräva förändring.

Några mörka moln som Siv ser på sin himmel är att tillgängligheten för patienterna minskar allt mer. Allt fler sjukhus läggs ner och på de som finns kvar finns färre och färre vårdplatser. Ljusglimtar är istället att politikerna kanske kommer att ta sitt förnuft till fånga och lägga mer resurser på verksamheten. Även lönerna för sjuksköterskorna är något hon hoppas kommer att prioriteras i framtiden. Siv är även glad över att arbetsuppgifterna inom verksamheten är så intressanta och stimulerade för henne själv och hennes medarbetare.

Sammanfattning

Siv 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 massmedia. Den totala bilden blir att allt färre söker sig till sjukvårdande yrken och att den befintliga personalen allt oftare blir utbrända.

DISKUSSION

Ovanstående porträtt har beskrivit såväl de intervjuade chefernas föreställningar om chef- och ledarskap som den kontext vilken omger dem. Samtliga intervjuade chefer återfinns på en mellanchefernivå, vilket innebär att de "sitter i kläm" mellan politiker nivån och sina underställda. Gemensamt för flertalet respondenter är de problem som man upplever i och med bristande ekonomiska resurser och för få personal. Man använder uttryck som "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 tacklar detta med att "kavla upp ärmarna" och hoppa in på övertid. Talande är att en yngre respondent menar att de äldre är tydliga med att de inte hoppar in i verksamheten genom att de exempelvis inte byter om till vårdkläder för att de är rädda för att förlora i auktoritet. En av de äldre respondenterna uppger under intervjun 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.

De yngre cheferna upplever genomgående större maktkamp gentemot den äldre generationen, något som inte går igen i intervjuerna med de äldre cheferna. Vissa av de "yngre" anser att de "äldre" försöker vara mammafigurer och detta uppfattas ofta som kränkande av den yngre kollegan. Ett par respondenter tar även upp den maktkamp som är pågående mellan olika personalgrupper, speciellt då sjuksköterskor som vårdenhetschefer ska vara chefer över läkare. En manlig chef tar även upp det inte alltid uttalade fakta att det i sådana situationer är lättare att vara man än att vara kvinna. Flera av de yngre cheferna tar upp att det finns en skillnad mellan dem och de äldre då de själva flyttat runt mycket mer och bytt arbetsplatser flera gånger, vilket man menar att de äldre inte gör. Bland de äldre cheferna har vi dock fått den informationen att de när de var yngre i betydligt större utsträckning flyttade runt mellan olika arbetsplatser, både mellan avdelningar i verksamheten, geografiskt i Sverige eller mellan olika länder.

Flertalet respondenter fokuserar på ledarskap som mer positivt än chefskap, dock nämner en respondent 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.

Svaren skiljer sig mycket åt på den direkta frågan om de intervjuade cheferna upplever skillnader i kommunikation/samarbete med andra kopplat till att de tillhör 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 talar om problem/olikheter gentemot chefer tillhörande den äldre generationen. Flera tar också upp de nyutexaminerades krav på sitt arbete, vilka skiljer sig från äldre generationers. Till exempel frågar denna grupp vid anställning om vad en viss tjänst kan ge dem personligen, vilka utvecklingsmöjligheter den är förenad med. Det jämfört med äldre generationer som snarare är tacksamma över att erbjudas tjänsten och gärna tar ett vikariat.

Andra saker förutom generationstillhörighet som, enligt vissa respondenter, 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 respondenter hävdar också att skillnader mer kan kopplas till individen än generationstillhörighet.

Några respondenter 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.

Det här är också något som inverkar på rekryteringen av personal. Nästan samtliga intervjuade chefer klagar på ständig personalbrist. Det råder stort brist på sjuksköterskor, men man har inom sjukvården ibland också svårt att få personer till olika chefspositioner. Då man har svårt att konkurrera med lönen är det andra saker bör kunna erbjuda istället för att locka personal till offentlig verksamhet. Flera verksamheter inom Västra Götalandsregionen kommer dessutom successivt att konkurreras ut och "tävla" om personal med privata alternativ (VGRs årsredovisning 1999). Då finns det såväl direkta som indirekta alternativ för chefsintresserade personer att välja på (likvärdig fast i privat drift, samt liknande chefsbefattning fast inom annan sorts verksamhet).

Intressant i materialet är att så många respondenter 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 respondenterna själva gjorde som nyutexaminerade. Samtidigt ställer dessa nyutexaminerade större krav på utveckling i arbetet. Respondenterna har även reagerat över att detta är något som de märkt bland 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 uppmärksammas utifrån två skilda perspektiv av två respondenter, 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 chefs 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 generationsväxling är inte ny och därför är det intressant att se vad, om något, som är unikt med just denna generationsväxling. 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 kanske bara en (oftast mannen) i hushållet satsade på karriär medan den andra (oftast kvinnan) i större utsträckning skötte om hushållet. Även här har skett en viss förändring.

Generationsväxlingen 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.

NÅGRA CENTRALA IAKTTAGELSER

Under analysen fann vi att det utkristalliserades tre intressanta teman: Generation, Makt och Genus.

Ur porträtten går det att utläsa att de yngre cheferna har gjort ett karriärval när de blivit chefer. Det står i kontrast mot att de äldre i hög grad har blivit befordrade till sin chefsposition.

Den yngre generationen av chefer fokuserar i hög grad sin personliga utveckling. Det får bland annat konsekvensen att de är mer rörliga på arbetsmarknaden. De tycks i högre grad värdera att få flytta omkring om det främjar deras utveckling jämfört med hur de värderar det som följer ett fast arbete. Den yngre generationens lojalitet till en arbetsplats är med andra ord mindre än den äldre generationens.

I många av porträtten framgår att den yngre generationen ställer mer krav, ifrågasätter innehållet i sina tjänster och vilka utvecklingsmöjligheter som finns.

I generationsproblematiken ligger en tydlig maktaspekt, då flera av de yngre respondenterna upplever att de blir "mammade" av sina äldre kollegor. En annan iakttagelse är att några av de yngre cheferna menar att deras äldre chefskollegor inte vill ha en kommunikation mellan chefer. Istället för dialog finns en maktkamp.

De yngre cheferna beskriver att de äldre cheferna 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. Med klädseln markerar de sin auktoritet och "nivåskillnad" i relation till övriga medarbetare.

Enligt några av de yngre cheferna bedriver äldre chefer ett annat slags ledarskap än de själva gör. De äldre ger mer direktiv (och går in i en "mammaroll") till sina medarbetare istället för att föra en dialog med dem.

Maktperspektivet kan även läggas på skillnaden mellan olika professioner. Vissa respondenter tar upp konflikter mellan läkare och sjuksköterskor som ett långt större problem än generationsskillnader. Det finns en myt om att en läkare alltid är en bra chef. Även om den myten ifrågasätts idag lever dock dessa värderingar kvar. 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 vissa respondenter tar upp att denna kontakt underlättas om sjuksköterskan är man istället för kvinna.

Flera respondenter säger att de skulle vilja ha en jämn fördelning mellan män och kvinnor i de grupper de är chefer över. Det är dock långt ifrån en sådan fördelning inom sjukvården idag. Bland sjuksköterskor är en mycket stor andel kvinnor. Det till skillnad från läkarna där det är fler män än kvinnor, men där tror en respondent det håller på att ske en förändring.

Ur ett genusperspektiv kan man undersöka hur organisationen förändras då det kommer nya krav på förutsättningar för att utöva chef- och ledarskap om allt fler kvinnor – med traditionellt ansvar för barn och hem – väljer att axla en chefsroll. En utmaning skulle då vara

att finna nya former för anställning så som delat chefskap, större utrymme för flexibla arbetstider et cetera.

Ett sätt att diskutera iakttagelser i studien om genus är med hjälp av begreppen "könskoncentration" och "vertikal könsfördelning". Begreppet "könskoncentration" hjälper oss att belysa att vissa yrkesgrupper i hälso- och sjukvårdsorganisationen domineras av antingen män (läkare) eller kvinnor (sjuksköterskor, undersköterskor, vårdbiträden). Begreppet "vertikal könsfördelning" uppmärksammar att män (läkare) innehar den dominerande andelen av chefspositioner (maktpositioner).

På motsvarande vis kan vi diskutera iakttagelserna i studien om generation. Begreppen "generationskoncentration" och "vertikal generationsfördelning" hjälper oss att belysa på vilka arenor och i vilka positioner som yngre personer har tillträde och har möjlighet att påverka. I sjukhusledning och verksamhetschefer för "kärnverksamheter" finner vi att det dominerande antalet poster innehas av 40-talister.

En slutsats är därför att generation, makt och genus är teman som i hälso- och sjukvården är nära sammanvävda. På chefs- och maktpositioner har vi en "köns- och generationskoncentration" (män som är födda på 40-talet). Vi kan beskriva situationen som att det finns en "vertikal köns- och generationsfördelning" i hälso- och sjukvården vilket i hög grad präglar dess chefskap.

REFERENSER

- Bengtson och Achembaum (1993) *The changing contact across generations*, New York, NY Gruyter cop. 1993
- Dubrin, Andrew J. (1998) *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills 2:a upplagan* Boston: Houghton Mifflin Company
- Ejvegård (1996) (1996), *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur
- Generationsväxling – en utmanande balansakt (2000)
- Hagström, Bo (1990) *Chef i offentlig verksamhet: forskning kring offentligt ledarskap* Lund: Studentlitteratur
- Lennerlöf (1991) *Människan i arbetslivet – beteendevetenskaplig arbetsmiljö-forskning* Uddevalla: Allmänna förlaget
- Orban (1995) *Människan i tjänstesambället*, Lund: Studentlitteratur
- Thylefors, Ingela (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning* Stockholm: Natur och kultur
- Östergren, Katarina och Sahlin-Andersson, Kerstin (1998) *Att hantera skilda världar – Läkarens chefskap i mötet mellan profession, politik och administration* Stockholm: Landstingsförbundet

TIDNINGARTIKLAR

- Pellettieri, Luigi *Vårdköerna växer i sommar* Göteborgs Posten 1999-06-04 sidan 4
- Romanus, Mikael *Misstron mellan grupper största problemet för SU* Göteborgs Posten 1999-01-17 sidan 4
- Svensson, Björn *Få invandrare har jobb i regionen* Göteborgs Posten 2001-01-22 sidan 11

ÖVRIGT MATERIAL

- Statistik från SCB och Högskoleverket
- SCB Tabell 6 *Antal behöriga förstahandsökande till program och antagna bössterminen 1997, 1998,1999,2000 efter program och kön*
- SCB Tabell 10 *Examina 1989/90-1998/99 efter program, examensgrupp och kön.*
- Personalvision 2010, Västra Götalandsregionen
- Västra Götalandsregionens årsredovisning 1999



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

studier av
SOS
organisation
och samhälle

SOS-working paper is a serie where the research group, Studies of Organization and Society (SOS), www.handels.gu.se/SOS, at the School of Economics and Commercial Law present their research. The reports are being full text published on-line in PDF format, www.swoba.se and as paper copies at the university library. Editor for the working paper is Östen Ohlsson, Associate Professor.