

9. Chefers perspektiv på det goda chefskapet

Maria Kullberg och Joakim Tranquist

Nästan alla har en uppfattning om vad som kännetecknar en bra chef och ett gott chefskap. Det är sällan som dessa uppfattningar är samstämmiga människor emellan och en beskrivning av en bra chef blir gärna en svåruppnåelig idealbild. Till exempel ska chefen vara snäll men inte mesig, lyssna men inte så mycket att beslut inte blir fattade, inte vara för oerfaren men heller inte ståta med dammiga kunskaper. I ledarskapslitteraturen hittar man inte sällan bilder av chefen som en speciell karaktär med högre stående egenskaper som alla vill förknippa sig med (jfr Holmblad Brunsson 2005). Chefens ses också som den som ska bringa ordning och effektivitet i organisationen, vilket ofta innebär att det goda chefskapet upptäcks först i efterhand när problematiska situationer elegant har hantlerats, eller så går det till och med obemärkt förbi.

Som en del av KVAR-undersökningen²⁸ intervjuade vi ett antal chefer inom sjukvården i Skåne, bland annat om hur cheferna själva ser på det goda chefskapet. Detta kapitel vill ge röst åt deras resonemang utifrån rollen som chef i en människobehandlande organisation. Vår narrativa framställning²⁹ har chefernas perspektiv som utgångspunkt, men vi vill även resonera kring hur det beskrivna chefskapet kan tänkas påverka de anställda.

Chef och/eller ledare?

När det talas om chefer talas det ofta omväxlande om *chefer* och *ledare*. Faktum är att vissa språk, exempelvis finska,³⁰ inte gör någon åtskillnad mellan dessa två begrepp (Nurmi 2005). Används dessa uttryck synonymt innebär det att ledare bara blir ett annat ord för en formellt utsedd beslutsfattare eller chef. Många hävdar dock att det finns avgörande nyansskillnader mellan de två begreppen (se Holmblad Brunsson 2005). Tittar vi närmare på begreppet chef kan vi också se att som:

²⁸ KVAR-undersökningen presenteras ingående i Kapitel 1.

²⁹ En narrativ ansats använder sig av textdata såsom dagböcker, livsberättelser eller intervjuer. De redogörelser som används är fyllda av kunskap, erfarenheter och känslor vilka forskare sedermera bearbetar och återberättar till andra (Ekonen 2005).

³⁰ Det finska ordet *johtaminen* används för såväl chefskap och ledarskap.

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 andra uppgifter) utöva ledarskap (Hagström 1990, s 52).

Chefskapet är i detta perspektiv en roll som en person ikläder sig till vilken det hör ett antal funktioner, däribland ledarskap och ansvar. Men vad, om nu detta är att vara chef, innebär det då att vara ledare? På liknande sätt kan vi definiera denna roll genom att säga att

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, hot, eller tvång, förmår styra andra individer i enlighet med sina intentioner (Hagström 1990, s 53).

Här kan vi alltså finna en klar åtskillnad. I en organisation har chefen en given position som är avhängig en formell utnämning, medan ledaren istället är beroende av andra människor att leda – följare. Chefer behöver särskilda kunskaper på samma sätt som lärare, advokater och hantverkare behöver kunskaper i sitt yrkesutövande, medan ledarskap snarare utgörs av personliga egenskaper när det gäller att inspirera, påverka och leda andra människor (Nurmi 2005). Chefskapet baseras således på en status inom en hierarki, medan ledarskapet baseras på personrelaterade aspekter. I en organisation där grundläggande regler och procedurer fungerar får ledaren snarast en ”stand-by funktion”, men denne kan träda fram då de tillgängliga reglerna och procedurerna av en eller annan anledning inte fyller sin funktion (Holmblad Brunsson 2005). I den fortsatta framställningen kommer vi huvudsakligen att använda oss av begreppen chef och chefskap och då med de definitioner som tagits upp ovan.

Studiens genomförande

Detta kapitel bygger på intervjuer³¹ med nio chefer inom sjukvården i två skånska kommuner – fem kvinnor och fyra män. Antalet personer dessa hade underställde sig varierade från ett övergripande ansvar för 520 anställda som mest till 28 direkt underställde som minst. Alla utom två hade även ett antal chefer eller teamledare inordnade under sig.

³¹ Forskningsprojektet KVAR innehåller som helhet tre olika delar och detta kapitel tar sin utgångspunkt i den avslutande intervjustudien. Vi kommer emellertid även att beröra fokusgruppsstudien samt enkätundersökningen. Samtliga tre delmoment finns redovisade i antologins första kapitel. Det övergripande syftet med intervjustudien var att studera hur personer på chefsnivå ser på arbetsmiljön inom den egna verksamheten, men också hur de hanterar sitt eget arbetsmiljöansvar. Då vi här talar om chefer avses personer som har ett direkt ansvar för arbetsmiljön och arbetshälsan på en arbetsplats. Genom ett urval som grundade sig på faktorerna organisationsstorlek, professionaliseringsgrad, reglering av verksamheten samt graden av repression valde vi att genomföra intervjuer med chefer anställda inom polisen, sjukvården, Försäkringskassan samt socialtjänsten. I detta kapitel ligger alltså fokus på sjukvården.

De intervjuades personliga erfarenheter av chefskap var mycket varierande – från nästan 30 års erfarenhet till ett drygt år. De flesta av dem hade dock haft sin nuvarande tjänst i omkring fyra år. Chefernas utbildningsbakgrund var antingen som sjuksköterska (sex personer) eller som läkare (tre personer). Deltagandet i ledarskapsutbildningar varierade i mycket stor utsträckning där någon hade akademisk utbildning inom hälso- och sjukvårdsadministration, medan flera inte hade någon som helst ledarskapsutbildning när de tillträdde sina tjänster. Samtliga hade emellertid gått ledarskapskurser och utbildningar anordnade av arbetsgivaren. De flesta, dock inte alla, hade även deltagit i någon form av utbildning gällande arbetsmiljöfrågor som även dessa anordnats av arbetsgivaren. Avslutningsvis ägnade sig alla, utom en, enbart åt administrativt arbete.

Under intervjuerna fick åtta av de nio cheferna svara på den direkta frågan ”*Vad är en bra chef?*”. Alla nio berörde dessutom ämnet genom spontana kommentarer under samtalens gång. För att strukturera upp svaren använder vi oss här av den indelning som Mintzberg (1989) skapade efter att ha observerat fem chefer och noterat vad de ägnade sin tid åt under en arbetsvecka. Han kom fram till att cheferna kunde sägas ha tre huvudroller i arbetet; *beslutsroll*, *informationsroll* och *relationsroll*. Det var just dessa huvudämnen som bildade ett återkommande mönster i våra chefers resonemang kring vad som kännetecknar en bra chef. Rollerna utgör ingen strikt uppdelning utan de överlappar bitvis varandra. Exempelvis används relationsrollen både när beslut ska fattas och när information ska inhämtas eller ges.

En annan intervjufråga som fick samtliga chefer att resonera kring det goda chefskapet gällde feedback och det framgick tydligt att detta sågs som något centralt. Därför kommer vi att uppehålla oss särskilt vid denna aspekt, bland annat genom att relatera chefernas svar till hur sjukvårdsanställda uppfattar tillgången till feedback i arbetet. Detta gör vi med stöd av den enkätstudie som tidigare utförts inom KVAR.

Beslut

I litteraturens teoretiska värld beskrivs chefen gärna som en organisatorisk varelse, vars främsta uppgift är att fatta beslut (Holmblad Brunsson 2005). Att döma av hur ofta de intervjuade cheferna tagit upp just denna aspekt, utgör beslutsfattandet en stor del av chefskapet. De står eniga i uppfattningen om att det är viktigt att som chef kunna ta välgrundade beslut som man sedan kan stå rakryggad för inför personalen. ”*Jag måste våga vara chef och fatta beslut*”, uttrycker en chef sig. Besluten ska vara rättvisa och de ska kunna motiveras, inte minst när det gäller en sådan sak som lönesättning.

Det framkom av intervjuerna att cheferna generellt förväntar sig att få höra om det händer något speciellt som kräver deras medverkan. En ståndpunkt som vi har stött på, och som flera av cheferna ger uttryck för att arbeta efter, är att endast

gå in och styra där det behövs. Om verksamheten fungerar som den ska så finns det ingen anledning att synas där. Vi kan också se i KVAR-undersökningen att nästan två tredjedelar av sjuksköterskorna³² ingår i ett fast arbetslag, alltså en självstyrande arbetsgrupp där makten över det löpande arbetet delegerats från chefen till personalen. Tyrstrup (2005) återberättar en klassisk svensk studie från femtiotalet av chefers aktivitetsmönster där det framgick att chefer hade så hög arbetsbelastning att de inte hann med annat än att *reagera*. Samtidigt visar han att situationen inte på något sätt är bättre idag. Ett sätt att hantera en sådan situation kan då vara att delegera ansvar till arbetslagen. Detta kan vara en god lösning på många sätt, men det kan samtidigt innebära att de personer som för fram sin åsikt på ett kraftfullt sätt tar utrymme till nackdel för mer tystlåtna medarbetare (jfr Emling 2003).

Cheferna är också samstämmiga i sin uppfattning gällande vikten av att kunna ändra ett beslut om det i efterhand skulle visa sig vara felaktigt. Detta resone-mang faller i sin tur tillbaka på chefens legitimitet som beslutsfattare, då den formella makten att fatta beslut i sig är relativt ointressant såvida inget händer som en följd av deras beslut (Holmblad Brunsson 2005). Om chefen fattar en mängd beslut som visar sig vara utan grund eller helt sakna stöd hos dem som ska förverkliga besluten, kommer detta i slutändan att underminera chefens (informella) ställning i organisationen. Om cheferna på ett tydligt sätt kan redogöra för sina beslut på ett sätt som får dem att framstå som trovärdiga och upp-riktiga kommer detta i sin tur att lägga en bra grund inför verkställandet av besluten (Jönsson 1996).

Några av cheferna nämner även svårigheterna att arbeta i en verksamhet med politisk ledning. Det handlar till exempel om att beslut ändras med anledning av olika påtryckningar från allmänheten, utan att de nya besluten är väl underbyggda för verksamhetens bästa. Cheferna tar även upp aspekter som att ekonomin är hårt styrd, att det inte finns något utrymme att uppmuntra goda insatser från personalen, eller ens utrymme att sätta in mer personal när det bedöms nödvändigt.

Information

En chef förväntas hantera stora mängder information och Mintzberg (1989) talar om tre funktioner i anslutning till informationsrollen; *övervakare*, *informations-spridare* och *språkrör*. Chefen ska dels övervaka omgivningen för att snappa upp värdefull information, dels förmedla denna information vidare. Dessutom ska chefen fungera som ett språkrör utåt för arbetsplatsens räkning. De intervjuade cheferna har framförallt tagit upp de två första av dessa funktioner i sina resonemang, medan den tredje inte nämnts i någon större utsträckning.

³² Denna fråga ställdes inte till gruppen läkare.

Övervakare

Förmågan att lyssna tas utan undantag upp av samtliga intervjupersoner som en av de viktigaste egenskaperna hos en chef. Detta svar kommer för de flesta snabbt och spontant, vilket kan tolkas som att det uppfattas som en självklarhet. De tillfrågade cheferna uttrycker sig på olika sätt, men innebörden är densamma – det är viktigt att vara lyhörd och att kunna lyssna på sina anställda så att de förstår om några speciella insatser behövs. Några av cheferna uttrycker det som att man ska fungera som ett bollplank gentemot personalen och på så vis skapa förutsättning för utveckling och tillvaratagande av kompetens. På detta sätt kan personalen också känna att de trivs och att de kan föra fram sina åsikter. En del chefer förmedlar också att det är en balansakt att avgöra hur mycket man ska lyssna på sin personal:

En bra chef är en som lyssnar på medarbetarna, men man måste också fullfölja sitt uppdrag. Man har tagit på sig en arbetsuppgift, det är ett uppdrag man ska utföra. Då måste man ju fullfölja det samtidigt som man tillvaratar varje medarbetares olika kraft.

Enligt detta resonemang finns det alltså en gräns för hur mycket en chef kan eller bör lyssna på personalen och ta hänsyn till det som sägs. Till sist kommer likväl en brytpunkt där besluten måste fattas utan vidare medverkan från de anställda. Vid detta tillfälle måste chefen stå fast vid redan givna förutsättningar i organisationen. En av cheferna menar att det i beslutssituationer är lätt att "*förstöra saker som chef*" och att det därför är viktigt att vara medveten om den maktposition en chef har och att vara lyhörd gentemot personalen.

Informationsspridare

De chefer som vi har intervjuat ger en bild av en balansgång när det ska avgöras hur mycket information som ska förmedlas vidare till de anställda. Flera av dem argumenterar för att det mest skulle oroa personalen om de fick ta del av allt, både när det gäller vardagliga driftsfrågor och större omorganisationer. Av resonemangen framgår inte *hur* cheferna avgör vad som ska föras vidare till personalen, men *att* de sällar bland informationen framkommer av enkätstudien. I denna säger sig sjuksköterskor och läkare få endast drygt 40 procent av all information rörande arbetsplatsen från just arbetsledningen. Lika mycket information säger de sig istället få från arbetskamraterna.

Den politiska beslutsgången inom sjukvården kan innebära att beslut kommer sent och att redan givna besked ändras med kort varsel. Som exempel berättar en av de intervjuade cheferna att de var på väg att omorganisera en avdelning, men när förändringsarbetet redan var i full gång kom det plötsligt besked om att pengar saknades. När omorganisationen senare tog ny fart valde chefen att låta personalen engagera sig och var noga med att informera om vad som hände vid

olika möten. Chefen gjorde bedömningen att för lite information skulle oroa och ge upphov till rykten då de anställda sannolikt skulle försöka förstå vad som hände genom att skaffa sig information från annat håll.

Relationer

Under intervjuerna tar i stort sett samtliga chefer upp personlig mognad som en viktig egenskap hos en chef. Detta är i sig ett något diffust begrepp, men några exempel på vad som åsyftats i samtalen är förmågan att kunna hantera konflikter – att inte vara konflikträdd eller dra sig för att prata om obehagliga saker – och att inte använda chefskapet till att *”trycka till någon gammal fiende”*. En av cheferna talar om att inte *”fångas av föreställningarna om sig själv”*, då det i en utsatt maktposition är lätt att ta åt sig av vad människor säger om ens person. Därför är det viktigt med god självkänedom och i detta avseende har ledarskapstester och utbildningar en viktig funktion att fylla. En av cheferna säger också att det är viktigt att jobba med sina svagheter för att *”kunna gå från att vara chefen på pappret till att vara den goda ledaren”*. En annan intervjuperson menar å andra sidan att man inte kan vara alltför sökande och ifrågasättande av den egna personen, för då skulle man inte mäktat med att vara chef under särskilt lång tid.

Under samtalen ger cheferna uttryck för olika typer av formaliserade relationer till den underställda personalen. En del har direkt arbetsledansvar för personalen i den dagliga verksamheten, medan andra har en arbetsledande funktion för en grupp med underchefer. Därmed blir också relationerna till personalen något olika. De flesta cheferna tar ingen del i den dagliga kliniska verksamheten och det ser de som en fördel eftersom de slipper känna sig splittrade. En chef menar dessutom att det skulle innebära en risk för minskat förtroende från personalen om de skulle se att chefen är ovan i praktiska situationer, och till och med har bristande kunskap om de dagliga göromålen.

När det gäller de mer informella relationerna berättar flera av cheferna att de gärna sitter med i fikarummet på arbetsplatsen och lyssnar till det som sägs där. Dels är detta ett sätt att fånga upp stämningen bland personalen, och dels ett sätt att visa sig själv som person (jfr Webb 1989; Magnusson 1996). De menar att det som chef är svårt att vara *”en i gänget”*, men att det samtidigt är viktigt att inte känna att *”man är en person och så alla 50 där”*, som en av cheferna uttryckte det. Denna chef menade att det är viktigt att vara glad och positiv och delta i gemenskapen, men att man också måste inse att man inte kan göra det på samma villkor som medarbetarna.

En fråga som har tagits upp separat i intervjuerna, och som ger ytterligare en aspekt på relationsrollen i chefskapet, är var cheferna anser sig ha sina främsta lojaliteter. Det allra vanligaste svaret på denna fråga är att lojaliteten främst ligger hos patienterna och hos sjukvården som sådan. Detta får ses som ett natur-

ligt svar med tanke på att samtliga chefer har en bakgrund som antingen läkare eller sjuksköterska. Deras grundutbildning och ursprungliga arbetsuppgifter gick ut just på att hjälpa patienterna och erbjuda en god vård. Samtidigt säger cheferna att personalen är verktyget för att åstadkomma en bra vård. *”Jag måste värna om att arbetsmiljön för de anställda är så bra så att patienterna får en god omvårdnad”*, uttryckte en av cheferna det.

Några av cheferna, och då framför allt chefer som har direkt arbetsledansvar för personal i den dagliga verksamheten, svarar spontant att det är personalen som har deras främsta lojalitet. Samtidigt uppger en av dem att hon försöker ha en tanke på hur de ekonomiska medlen används, då hon ser sig som en länk från skattebetalarna. Som sådan tycker hon att de offentliga medlen ska användas med försiktighet och tror av den anledningen att de anställda ibland kan uppfatta henne som lite snål. En annan av de intervjuade cheferna säger sig ha sin huvudsakliga lojalitet i verksamheten, både gentemot sjukhuset som helhet och gentemot de egna vårdavdelningarna.

Värt att notera är att ingen talar om att vara lojal mot verksamhetsledningen eller sin egen chef. En av cheferna betonade vikten av att ha ett bra samarbete med sin biträdande chef, men nämner inte den egna överordnade chefen. När cheferna tillfrågades om hur de upplevde sin egen arbetsmiljö, så blev det vanligaste svaret att det var ett ensamt arbete. En chef talade till och med om en känsla av att kunna få en kniv i ryggen, då de andra cheferna värnade om sitt eget revir och handlade för egen vinnings skull snarare än för verksamhetens bästa.

En av cheferna ger oss en bra sammanfattning av det som har kommit fram i de olika samtalen: *”Det är korstrycket som är jobbet. Konsten att fläta ihop det så att det blir något bra”*. Denna chef säger sig ha krav på sig från många olika håll – patienter, anställda, politiker, sjukhusledning med flera – och att det inte går att bortse från någon av dessa intressenter. Istället gäller det att försöka fläta ihop de olika intressena och navigera mellan dem så att verksamheten fungerar, samtidigt som den egna arbetssituationen blir möjlig att hantera.³³

Feedback

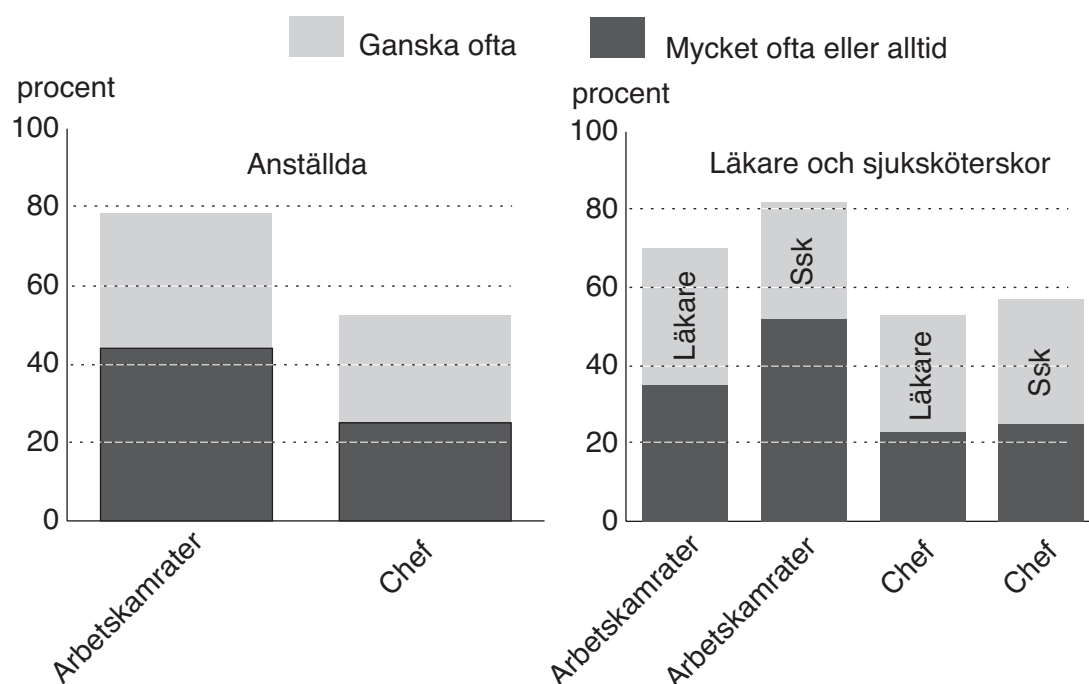
Genom våra intervjuer har vi förstått att feedback spelar en avgörande roll i chefskapet. Även inom forskningen lyfts feedback fram som en värdefull och nödvändig del i arbetet för de anställda inom vården (till exempel Pousette 2001). Utan relevant återkoppling skulle personalen inte veta hur deras insatser uppfattas och hur de kan förändra sitt arbetssätt till det bättre. Samtidigt har chefernas utsatta position i allmänhet, och då mellanchefernas i synnerhet,

³³ Detta fenomen har beskrivits i många sammanhang. Till exempel skriver Andersson med flera (2003) om skolkulturer och framgångsrika skolledare, där det blir tydligt att det finns en förväntan på skolledaren från många olika håll och att arbetet blir en balansgång mellan dessa olika krav. Jämför även Pousette (2001) och Kullberg (2002).

kommit att betonas alltmer under senare år (se till exempel Peterssons kapitel i denna antologi). Det ökade trycket på cheferna med utvidgade ansvarsområden och större antal underställda får naturligtvis även konsekvenser för möjligheterna att tillhandahålla feedback av hög kvalitet.

Resultat från de tidigare delstudierna

Genom de fokusgrupper som genomförts inom KVAR kunde vi se att många chefer idag tycks ha hamnat på ett för långt avstånd från sin personal (se Jönsson m fl 2003). Många av deltagarna i fokusgrupperna menade att detta ledde till en försämring av chefernas delaktighet i det dagliga arbetet. Här kunde även skönjas att arbetslagen fått ta över en stor del av chefsuppgifterna – inte minst då det gäller stöd och feedback i arbetet. Detta mönster utkristalliserade sig även i den efterföljande enkätstudien. Där ställdes bland annat frågorna "Får du stöd och hjälp av dina arbetskamrater när du behöver det?" samt "Får du stöd och hjälp av din närmaste chef när du behöver det?". I figur 9.1 ser vi att skillnaden mellan det upplevda stödet från den närmaste chefen respektive arbetskamraterna skiljer sig åt väsentligt. Detta mönster gäller såväl för hela den undersökta populationen som för yrkesgrupperna inom sjukvården. Det senare illustreras i figur 9.2.



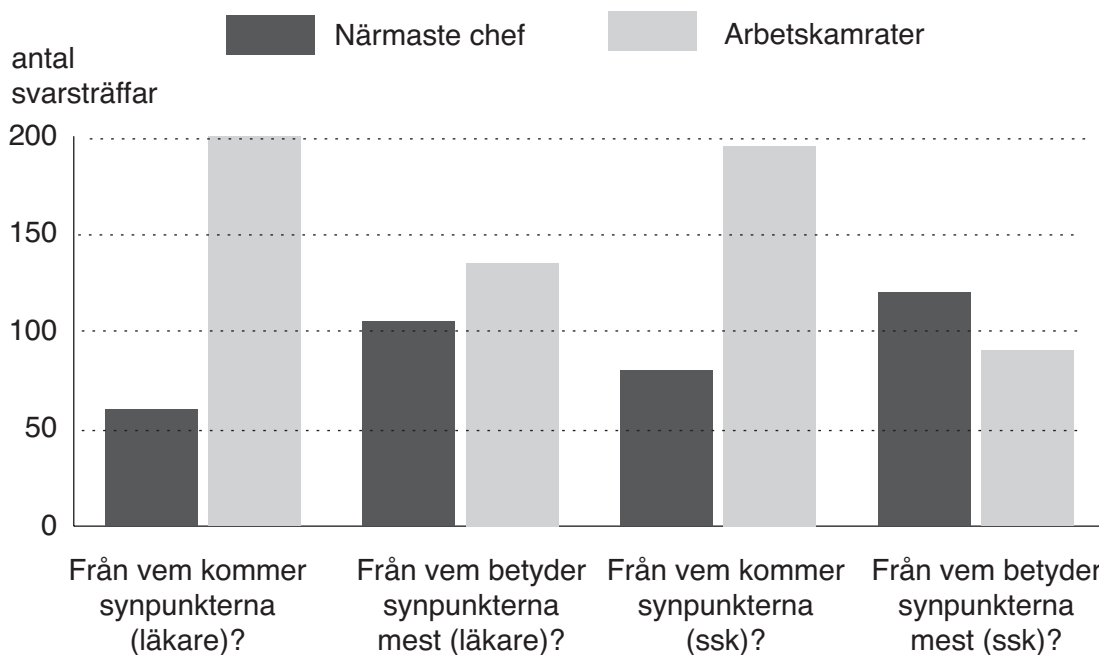
Figur 9.1. och 9.2. Illustration över upplevelse av stöd från arbetskamrater respektive chef hos anställda respektive läkare och sjuksköterskor i människobehandlande verksamheter.

I människobehandlande organisationer kommer feedback på utfört arbete från tre huvudsakliga källor: från andra personer som befinner sig i en position som gör att de har möjlighet att utvärdera våra handlingar, miljön som arbetet utförs i (det vill säga från jobbet i sig) samt den anställdes egen uppfattning av det som sker. Pousette (2001) återberättar i en avhandling om feedback och stress en studie från 1987 där Herold, Liden och Leatherwood identifierat fem källor till feedback. De kunde konstatera att den vanligaste källan till feedback var den egna uppfattningen, följt av jobbet i sig. Först därefter kom i tur och ordning den närmaste chefen, arbetskamraterna och verksamhetsledningen. I denna amerikanska studie visade sig alltså mer feedback komma från chefen än från arbetskamraterna. KVAR-undersökningen, som har genomförts knappt tjugo år senare och i svenska förhållanden, visar på det omvända förhållandet. I bilden av den *betydelsefulla* feedbacken stämmer Herold, Liden och Leatherwoods resultat överens med uppgifterna från KVAR-studien, men alltså inte när det gällde varifrån feedbacken *faktiskt kommer*.

I enkäten ställdes frågorna *"Från vem eller vilka får Du i första hand synpunkter på att Du gjort ett bra arbete?"* samt *"Från vem eller vilka är det mest betydelsefullt att få synpunkter på att Du gjort ett bra arbete?"*. För hela undersökningsgruppen gav svaren på den första frågan att 26 procent i första hand ansåg sig få synpunkter från arbetskamraterna, medan bara 13 procent ansåg sig få det från den närmaste chefen. Detta blir än mer intressant då det sätts i kontrast till följdfrågan. Där svarade nämligen 16 procent att det var mest betydelsefullt att få synpunkter från arbetskamraterna, medan 22 procent ansåg att det var viktigast med återkoppling från den närmaste chefen (se vidare Jönsson m fl 2003).

Även då vi särskiljer sjukvårdens personal från övriga grupper i undersökningen framträder detta mönster, förvisso med viss reservation för läkarna. Av figur 9.3 framgår det att sjuksköterskorna följer mönstret från hela KVAR-studien, medan läkarna som grupp faktiskt värderar feedback från arbetskamraterna högre. Samtidigt bör det noteras att för båda grupperna är chefen avsevärt mer betydelsefull som feedbackkälla än vad denne faktiskt upplevs stå för.

Även i fokusgruppsstudien framkom tydligt att de anställda upplevde att de alltför sällan fick uppskattning och uppmuntran i arbetet från arbetsledningen. Under intervjuerna passade vi därför på att stämna av chefernas tankar kring detta fenomen.



Figur 9.3. Illustration över upplevelse av feedback från arbetskamrater respektive chef hos läkare och sjuksköterskor.

Chefernas inställning till de anställdas uppfattning

De flesta av cheferna hade ingen speciell kommentar till resultaten, utan accepterade dem snarast som en beskrivning av verkligheten. En av cheferna svarade direkt att det säkert är så att personalen vill ha mer feedback från arbetsledningen, medan några av de andra inte riktigt ville känna igen resultatet från undersökningen. Istället försökte de erbjuda andra förklaringar till fenomenet: "Man hör ibland att man bara hör från chefen när det går fel, men jag känner inte igen det från hur jag försöker jobba". En annan kommentar var: "Det skulle kunna vara ett reflexmässigt svar när de anställda säger att de får för lite feedback från cheferna". När det gäller den senare uppfattningen går det att finna stöd hos forskare för att det skulle förhålla sig så. Exempelvis pekar Maynard (1991, s 2) på två återkommande faktorer som tenderar att framträda då medarbetarundersökningar genomförs:

First, employees say they only get negative feedback on performance. Second, they say that bosses tend to wait until the last minute or, typically, the employee's review to tell an employee to alert workers to performance problems.

Detta skulle kunna vara en tänkbar förklaring till fenomenet, men å andra sidan pekar resultaten av vår studie i samma riktning som de Aurell (2004) har stött på genom motsvarande intervjuer med chefer inom socialtjänsten. Aurell konstaterar att det finns en brist på förståelse mellan cheferna och medarbetarna, då cheferna tenderar att beskriva arbetsmiljön som mer positiv än vad personalen gör.

Feedback viktig enligt cheferna

Oavsett reaktionerna på tidigare studier hade nästan alla de chefer vi samtalat med långtgående tankar om hur viktigt det är att ge personalen feedback på ett eller annat vis. En chef berättar om diskussioner på arbetsplatsen där man lyfter fram vikten av att ge positiv feedback i det dagliga arbetet och försöker se till att alla känner sig sedda. En annan berättar att feedback representerar ett nytt sätt att tänka i deras verksamhet. De hade inte arbetat aktivt med dessa frågor tidigare, men de chefer som utbildas nu får lära sig att tänka i nya termer. Det handlade om att coacha sina medarbetare, något som uppgavs vara mycket positivt.

Flera av de vidtalade cheferna har i sin tur underställda chefer, vilket innebär att det inte primärt är de själva som ger feedback till personalen. Dessa chefer säger också att omfattningen på den feedback som dessa underställda chefer ger sina medarbetare varierar – en del är bra på det och en del är sämre. Ibland kan det också handla om tidsbrist som gör att personalen inte får så mycket feedback. Det vanligaste forumet för att ge feedback förefaller vara de årliga utvecklingsamtalen. Det är oftast den närmaste chefen som har dessa samtal med sina anställda, och där ges respons på hur medarbetarna utvecklats under året. En av cheferna berättar att dessa samtal äger rum en gång om året och att det där emellan hålls ett lönesamtal. Att samtalen ska bli bra förutsätter att antalet anställda inte är för stort. De årliga samtalen sägs också vara mycket uppskattade och personalen upplevs även värdesätta att få årliga svar och besked från chefen.

I några av intervjuerna har cheferna fått frågan om hur de gör när de behöver ta upp negativ feedback med någon anställd, och om detta finns en hel del tankar. Det som framförallt lyfts fram är att det är viktigt att hålla sig till sakfrågan och att den som mottar feedback måste kunna göra något av den: *”Jag pratar alltid med vederbörande och försöker reda ut vad som hände. Man försöker tänka sig in i situationen för att se vad det var som verkligen hände för att komma åt det. Inte försöka trycka ner den enskilde”*. Cheferna uttrycker också att de vill förmedla positiva saker till sina anställda. En av cheferna ger uttryck för en önskan att *”se alla för det de är”*. Chefens vill se det goda hos alla människor och uppmuntra de sidorna, snarare än att behöva ta upp negativa sidor.

Vägen till hjärtat går genom magen

När det gäller hur cheferna går tillväga för att ge feedback, är det slående många som nämner värdet av att fika tillsammans med personalen. På så vis får de möjlighet att ge lite mer informell feedback. Mer än hälften av cheferna uppger dessutom att de gärna bjuder på något ätbart som en slags bokstavlig feedback:

Ibland har vi tårta till kaffet och det kan kännas som en uppmuntran eller belöning för slitet. Till exempel så köpte jag dajm-tårta och grädde bara för att det var vår, och det uppskattades väldigt mycket. Betyder kanske extra mycket när det är jag som chef som gör det.

Cheferna berättar att fikastunderna är väldigt uppskattade av personalen och det verkar vara en positiv upplevelse för chefen att få så tydlig respons på det han eller hon har gjort. Att bjuda på tårta är en enkel handling i förhållande till hur mycket uppskattning det ger och det förklarar förmodligen varför det är så vanligt förekommande. En händelse som återberättades för oss var när en personalfest riskerade att ställas in på grund av dålig ekonomi. Personalen upplevde det som en belöning att festen ändå genomfördes och chefen blev mycket uppskattad för detta. En annan av cheferna säger ”*gratis kaffe, fri frukt kanske kan ha ett löjets skimmer över sig, men försök att ta bort det och se vad som händer*”.

Avslutande diskussion

Denna studie har illustrerat hur chefer resonerar kring det goda chefskapet. Det kan konstateras att *beslutsfattandet* lyfts fram som en stor arbetsuppgift, där det är viktigt med välgrundade beslut som ska vara rättvisa och möjliga att ändra om de visar sig vara felaktiga. Vidare har det poängterats hur viktigt det är att kunna lyssna på personalen. Vad detta innebär i praktiken – hur lyssnandet går till – har dock inte framgått av intervjuerna. En intressant fråga att gå vidare med är således hur cheferna verkligen gör när de lyssnar på personalen. Flera av cheferna har nämnt att de förväntar sig att få höra om deras insatser behövs på något speciellt håll. Detta kan innebära att de medarbetare som är bäst på att göra sina röster hörda också är de som får störst del av chefs uppmärksamhet. De kan då få större del i beslutsprocessen till nackdel för mer tystlåtna medarbetare – något som en chef kan behöva vara uppmärksam på.

Informationshantering framstår som en balansgång som måste hanteras väl för att personalen ska få så bra förutsättningar som möjligt att göra ett bra jobb. Möjligen sällar cheferna för mycket eftersom de anställda i enkätundersökningen uppger sig få en större del av informationen från sina arbetskamrater än från arbetsledaren.

En huvudkategori bland intervjusvaren rör de *relationer* som chefen har i sitt arbete och nästan alla pratar om vikten av personlig mognad. Det är ett diffust begrepp, men ledord verkar vara konflikthantering och självkänedom. Chefernas resonemang går bland annat ut på att om man känner sig själv så kan man undgå att bli förvirrad av andras åsikter. De intervjuade cheferna har varierande antal underställda, från 520 till 28, men samtliga pratar om att det är viktigt att ha goda relationer till dem. Att döma av resonemangen kring detta ägnas en stor del av chefskapet åt att bibehålla dessa relationer. Cheferna menar att de vill ta viss del av personalens vardag, men inser också att de inte kan vara en i gänget. En av cheferna kan få sammanfatta den utsatta position med ofta orimliga förväntningar som chefen idag, precis som förr, sitter på:

Först och främst ska man ha en personlig mognad. Man ska kunna kulturen och man ska kunna sin verksamhet. Man ska ha en lagom mix av drivkraft

– alltså det här med ben, hjärta och huvud. Man ska tänka, vara kreativ men inte bara fastna i det beteendet. Man ska kunna verkställa det och man ska ha ett hjärta med i allt man gör. Man ska vara vårdande också. Lyhörd. Synliga grundvärderingar. Vara modig. Kunna stå för sina beslut. Kunna ta beslut som är fel men att kunna säga att det var fel och sen göra om det.

Feedback är ett annat område som har upptagit en stor del av samtalen och bland annat har resultaten från tidigare undersökningar stämts av i intervjuerna. Några av cheferna har haft svårt att acceptera de anställdas önskan om mer feedback från arbetsledningen. Samtidigt bekräftade andra bilden som överensstämmande med deras vardag. En klart intressant poäng är att fikapauser verkar spela en stor roll för hur feedback ges i vardagen. Anmärkningsvärt många av cheferna tog upp just fika som ett bra sätt att ge feedback till personalen. Dels menade de att det var bra att delta i fikarummets mer avslappnade diskussioner, men också att tårtan till kaffet var feedback i sig! Frågan är om chefsens syfte med tårtan inte är att söka uppskattning från personalen snarare än att ge personalen uppskattning.

Vi kan konstatera att synen på vad en bra chef är i hög grad påverkas av de olika trender som idag råder kring ledarskap. Det blir tydligt i intervjuerna att chefer som arbetar på samma sjukhus har fått del av samma utbildningar och att de därför ofta använder sig av samma uttryckssätt då de ska beskriva sin verksamhet och sitt sjukhus. Bland annat betonar de relationerna till medarbetarna på ett mycket tydligt sätt och uttryck som coach används för att beskriva chefen. Detta ligger i linje med en ökad individualisering i arbetslivet och samhället i stort. Det blir allt viktigare vad enskilda medarbetare vill uppnå i sitt yrkesliv, vilket skapar ett tryck på arbetsgivarna att tillgodose dessa behov.

De intervjuade chefernas resonemang har haft en tydlig tyngdpunkt på Mintzbergs relationsroll. Beslutsfattande och informationshantering har fått betydligt mindre utrymme i samtalen, inte för att de ses som mindre viktiga, utan för att relationsrollen dominerar dessa chefers syn på chefskapet. Ett oproportionerligt stort fokus på relationerna riskerar emellertid att sätta sådant som klara mål, regler och tydlighet i arbetet i skymundan.

Cheferna har vidare svarat på frågan "*Vad är en bra chef?*" utifrån en intra-organisatorisk synvinkel. Ingen av dem har talat om den tredje funktionen inom Mintzbergs informationsroll – rollen som organisationens språkrör utåt – och att det är något man ska kunna hantera för att vara en bra chef. Detta kan vara symptomatiskt för rollen som mellanchef, där man i många sammanhang förväntas ha ett personalorienterat fokus, men det är också en tendens som går att hänföra till tudelningen mellan begreppen chef och ledare. I intervjuerna har vi ställt frågan om vad en bra *chef* är, men många av svaren handlar snarast om ledarskap och hur en *ledare* bör vara. Språkrörsrollen, som är knuten till chefskapet och inte till ledarskapet, är ett typiskt exempel på en funktion som torde ha berörts mer i svaren om de hade behandlat det som vi här har definierat som

chefskap. I samtalen är det istället ledarskapet som har dominerat resonemangen. En avslutande tolkning kan vara att dagens ofta distanserade chefer inte mår med det dagliga chefskapet, utan istället försöker vara ledaren som stakar ut en riktning och att det sedan blir upp till självständiga arbetsgrupper och enstaka individer att axla det ansvar som tidigare föll på chefen.

Referenser

- Aurell K (2004) *Good enough? En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Andersson G, Nilsson Lindström M & Persson A (2003) "Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser" s 33–56 i Persson A (red) *Skolkulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekonen M (2005) "The Career Development of Middle Managers in High Technology Industry" 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.
- Emling E (2003) *Informellt ledarskap och organisatorisk förändring*. Stockholm: Trygghetsfonden.
- Holmblad Brunsson K (2005) "Leadership fiction – two types of leadership literature" 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.
- Jönsson S, Petersson H & Tranquist J (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Jönsson S (1996) *Accounting for Improvement*. Oxford: Pergamon Press.
- Kullberg M (2002) *Att vilja och att kunna i socialt arbete – socionomers upplevelser*. Magisteruppsats. Lund: Socialhögskolan.
- Magnusson J (1996) "Utvärderingens dramaturgi" i Sahlin I (red) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Maynard R (1991) "How to be a great boss" *Nation's Business*, vol 12, s 44–45.
- Mintzberg H (1989) *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.
- Nurmi P (2005) "For Management" 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.
- Pousette A (2001) *Feedback and Stress in Human Service Organizations*. Doktorsavhandling. Göteborg: Psykologiska Institutionen.
- Tyrstrup M (2005) *På gränsen till fiasko*. Lund: Studentlitteratur.
- Webb C (1989) "Action Research: philosophy, methods and personal experiences" *Journal of Advanced Nursing*, vol 5, s 403–410.