

EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2023:15

Utbildning och erfarenhetens inverkan på
ledarskapsutövande hos första linjens chefer i
äldreomsorgen
Kvalitativ metod

Edith Tuboku-Metzger

Tea Fyhr



Examensarbetets titel:	Utbildning och erfarenhetens inverkan på ledarskapsutövande hos första linjens chefer – kvalitativ metod
Författare:	Edith Tuboku-Metzger & Tea Fyhr
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Fristående kurs
Handledare:	Lise-Lotte Omran
Examinator:	Angela Bångsbo

Sammanfattning

Från fattigvårdens kommandora där den starkaste styrde och ställde, till första linjens chef med krav på akademisk utbildning inom äldreomsorgen. Under det senaste seklet har ledarskapet inom vård av äldre förändrats i samma takt som äldreomsorgen. Högre krav från alla kringliggande instanser i samband med ett högre tryck på vård och omsorg leder till frågan vad dagens första linjens chefer behöver för att kunna lyckas. Syftet var att få en uppfattning om hur första linjens chefers ledarskap påverkas av erfarenheter, utbildning och yrkeskunskap som de har med sig, genomfördes en kvalitativ studie bestående av semistrukturerade intervjuer med 8 stycken första linjens chefer inom äldreomsorgen. Intervjuerna analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys. Resultaten visade att första linjens chefer har användning av deras tidigare erfarenheter från äldreomsorgen i deras ledarskapsutövande. Praktiska erfarenheter gav dem möjlighet till att inte enbart kunna identifiera behov av stöd bland medarbetarna, utan även att kunna ta till rätt åtgärder för att tillgodose medarbetarnas och brukarnas behov. Frågan om möjligheten till kompetensutveckling efter anställning är det mest relevanta för att kunna tillgodose första linjens chefer med rätt förutsättningar i de områden där deras ledarskap brister.

Nyckelord: *Första linjens chefer, Ledarskapsutövande, äldreomsorgen, vårderfarenhet, ledarskapsstil*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
Äldreomsorgen ur ett historiskt perspektiv	1
Utbildningskrav ur ett historiskt perspektiv	2
Från föreståndarinna till dagens chefer inom äldreomsorgen.	2
Första linjens chefer, vad har de för krav och förväntningar på sig?	3
Ledarskap som begrepp.	4
Tillitsbaserat ledarskap.	6
Situationsanpassat ledarskap	6
Coachande ledarskap	7
PROBLEMFÖRMULERING	7
SYFTE	8
METOD	8
Design	8
Urval	8
Data	9
Datainsamling	9
Dataanalys	10
Etiska ställningstaganden	11
RESULTAT	11
Hur utbildning används i ledarskapet	12
Närvaro som strategi	12
Tilltro till andras förmåga genom tillitsbaserat ledarskap	13
Utbildningsvägar till ledarskap	13
Använda erfarenheter i ledarskapet	14
Undervisning och stöd grundat i (yrkes-)erfarenheter	14
Snabbare auktorisera rätt hjälp i arbetet	14
Likvärdighet genom en plattare organisation	15
Förstår arbetet grundat på egna erfarenheter	15
DISKUSSION	16
Resultatdiskussion	16
Metoddiskussion	18
SLUTSATSER	19
REFERENSER	21
Bilaga 1.	25
Bilaga 2.	26
Bilaga 3.	27

INLEDNING

Med en gemensam bakgrund i äldreomsorgen med mångårig erfarenhet från flera olika verksamheter och organisationstyper, har vi mött många första linjens chefer med olika ledarskapsstilar och personligheter. Det väckte en nyfikenhet kring ledarskapsutövande och vad som påverkar det. Socialstyrelsen (2023) har uppmärksammat att majoriteten av första linjens chefer i äldreomsorgen har högskoleutbildning samt chefserfarenhet med sig och det diskuteras kring utbildningskrav för en större homogenitet i utförandet av chefs- och ledarskapsrollen. I studien görs också åsikter gällande att sådana krav flyttar fokus från minst lika viktiga personliga egenskaper som är lämpliga för rollen som första linjens chef - och att det dessutom kan medföra svårigheter att rekrytera första linjens chefer med fyllda utbildningskrav för mindre kommuner. Hur upplever då första linjens chefer att deras utbildning och erfarenheter påverkar deras ledarskapsutövande - och vad har format dem mest?

BAKGRUND

I detta avsnitt tydliggörs äldreomsorgens historiska bakgrund och ursprunget till äldreomsorgens verksamhetschefer (vilka kommer att benämnas som första linjens chefer). En bild av dagens första linjens chefers roll(-er) kommer att beskrivas.

Äldreomsorgen ur ett historiskt perspektiv

Ur historisk synvinkel medförde tradition och lag ett ansvar till vuxna att ta hand om deras åldrande föräldrar (Edebalk 2022, s. 19). De äldre som saknade anhöriga som kunde ta hand om dem fick vända sig till det som kallades för fattigvård och de benämndes då som understödstagare. Kommunerna hade hand om fattigvården samt friheten att konstruera dessa hur de ville. Detta ansågs vara en börda i många kommuner då fattigvården finansierades av lokala skatter, vilket ledde till att utformandet av fattigvården kunde se olika ut beroende på kommun. I många fall har det uppmärksamats att det förekom missförhållanden och omänsklig behandling vilket möjliggjordes av statens bristande kontroll (Edebalk 2022, ss. 19–20).

Fattigvården fanns till för samhällets utsatta, det vill säga fattiga, föräldralösa, psykiskt samt kroniskt sjuka. De som sökte sig till fattigvården kunde även bli utackorderade till värdfamiljer som fick betalt för att ta hand om dem eller genom auktion bli utackorderade till lantbrukare eller torpare, vilka köpte understödstagare som arbetskraft. Dessa två ovannämnda fattigunderstöd former inkluderade vanligtvis någon slags ersättning från kommunen, många använde detta som ett sätt att skapa ekonomisk trygghet. Enligt Edebalk (2022, ss. 21-22) förekom det klientblandning i fattighus eller fattigstugor och dessa styrdes av kvinnor, så kallat föreståndarinna, som i de flesta fall hade blivit utvalda av de boende på fattighuset. Föreståndarinnan var den som bestämde i huset och ansågs vara störst och starkast (Trydegård 1996, s. 151).

Utbildningskrav ur ett historiskt perspektiv

För att undvika att liknande missförhållande skulle fortsätta, krävde fattigvårdsförbundet en utbildning för anställda inom anstalterna i hopp om en förbättring. Föreståndarinne-/föreståndarutbildningen kom att starta 1908, i början var den riktad till både män och kvinnor, men strax uppmärksammades det att det var svårare för män att få anställning efter studierna, som därmed uteslöts män ur utbildningen (Trydegård 1996, s. 154). Då yrket liknades vid hushållsarbete, lärdes föreståndarinnan upp till att styra och leda med värdighet och kärlek, likt en husmor (Törnquist 2004, ss. 97–98). De skulle vårda understödstagarna och sköta hemmet, de hade så pass mycket makt att respekt och lydnad förväntades av understödstagarna (Trydegård 1996, s. 155). Föreståndarinneutbildningen var en termin 1908, och inkluderade hälso- och sjukvård samt fattigvård, den förlängdes till två terminer 1920-1964 då behovet av nyutbildade med bredare kompetens ökade (Trydegård 1996, s.156). Törnquist (2004, s. 99) beskriver att föreståndarinneutbildningen gick ut på att lära ut kunskaper som behövdes för att leda äldreomsorg och barnhem. Utbildningen innefattade nya ämnen som hushållslära, vävning, förlösningsvård, barnavård, men också tillverkning av olika prydnader, då föreståndarinnorna skulle kunna dekorera hemmen vid bland annat högtider (Trydegård 1996, s. 156). Enligt Törnquist (2004, s. 99) ställdes det även krav på att praktik skulle genomföras på sjukhus, ålderdomshem och mentalsjukhus.

1935 ändrades utbildningen till att separera äldreomsorg och barnavård till två utbildningar, därmed utökades ämnena med samhällslära, ledning, skötsel av ålderdomshem, hushållslära, hälso- och sjukvård med mera. Den praktiska och teoretiska delen var fortsatt integrerad i utbildningen (Törnquist 1996, ss. 99-100).

1940 förlängdes utbildningen igen, denna gång från ett till tre år. Anledningen var att säkerställa att eleverna fick med sig tillräckligt av praktiska kunskaper; det ställdes krav på goda hushållskunskaper och fullständig folkskoleutbildning. Nya ämnen lades till exempelvis psykologi och fysiologi, i övrigt var grundstommen i utbildningen oförändrad (Törnquist 1996, s. 100).

1954 hade föreståndarinnan så pass mycket ansvar att de ansågs vara chefer, hon sågs inte endast som husmor utan styrde och ledde allt som berörde verksamheten. Deras uppdrag förde med sig ansvar över hushållsarbete, vårdandet av understödstagare och ekonomiskt ansvar. Hushållsarbetet innefattade att de skulle ha ordning och reda i hemmet, samtidigt som de skulle se till att hemmet och understödstagarna hade det som behövdes för att driva verksamheten. Understödsdagarnas vård inkluderade medicinska insatser (Trydegård 1996, s. 159). Törnquist (2004, s. 104) beskriver att föreståndarinnornas vårdkompetens började ifrågasättas, då ålderdomshemmen hade fler klienter med ett mer komplext vårdbehov och utredningen visade att föreståndarinnorna ofta saknade sjukvårdskompetens (Törnquist 2004, s. 104).

Från föreståndarinna till dagens chefer inom äldreomsorgen.

Idag har föreståndarinnan bytt titel till enhetschef eller verksamhetschef, vilket faller inom paraplybegreppet första linjens chefer. Första linjens chefer inom vård och omsorg

har det verksamhetsnära ledarskapet, där de leder den löpande driften och ansvarar för medarbetarna och deras arbete med vårdtagarna (Vårdanalys, 2017). Saknaden av rätt kompetens bland äldreomsorgens chefer är en aktuell fråga även i dagsläget. Dellve et. al (2016, s.10) beskriver hur viktigt det är att öka kompetensen bland äldreomsorgens chefer för att de ska ha rätt kompetens för att kunna utöva ett fungerande ledarskap och samtidigt möta utmaningarna som cheferna ställs inför dagligen. Vårdanalys (2017) stämmer in på detta och menar på att ett stärkt ledarskap ger cheferna rätt verktyg för att kunna möta dessa utmaningar. Socialstyrelsen (2011) menar på att äldreomsorgens chefer brister i ledarskapsförmågor samt beskriver hur viktigt det är att äldreomsorgens chefer har med sig rätt kompetens för att kunna uppfylla de nationella samt lokala målen inom äldreomsorgen. Socialstyrelsens (2023) rapport visar på att ledarskapsutbildningar med nedan listade kurser, ansågs vara relevanta av deltagande enhetschefer:

- *den nationella värdegrunden för äldre.*
- *Lagstiftning och styrdokument som ledningsstöd.*
- *Ledarskap, medarbetare och organisation*
- *Upphandling, uppföljning, förbättringskunskap och evidensbaserad praktik*

Första linjens chefer uttryckte sina åsikter i rapporten av Socialstyrelsen (2021) där de önskade tillgång till mer utbildningar; helst en obligatorisk nationell utbildning likt rektorsutbildningen. Samma rapport visar att många första linjens chefer är högutbildade, 40 procent är socionomer eller har utbildning inom social omsorg, ca 15 procent har beteendevetenskaplig utbildning samt ca 25 procent är sjuksköterskor. I rapporten anses utbildningen vara en relevant faktor för att kunna möta utmaningarna inom äldreomsorgen (Socialstyrelsen 2021).

Första linjens chefer, vad har de för krav och förväntningar på sig?

Nedan följer en beskrivning av vad dagens första linjens chefer möter för utmaningar, följt av en beskrivning av ledarskap.

Första linjens chefer i äldreomsorgen har en komplex uppgift med många faktorer att förhålla sig till; Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) styr kärnan i verksamheten på boenden, där äldres behov av integritet, meningsfullhet och rätt att i samråd med sina vård- och omsorgsgivare utforma sin tillvaro är beskrivet. Andra lagar som hälso- och sjukvårdslagen (HSL 2017:30) samt patientsäkerhetslagen (PSL 2010:659) reglerar patienter och vårdtagarens rätt till en god och trygg vård. Utöver dessa finns det en uppsjö av andra författningar att förhålla sig till kopplat till god vård och omsorg.

Första linjens chefer måste också förhålla sig till lagar som reglerar en arbetsplats: bland annat systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) för att förebygga ohälsa och främja en god arbetsmiljö för medarbetare och aktivt motverka alla former av diskriminering, arbetsrätt både för den enskilda såväl som kollektivt. Andra författningar som första linjens chefer måste förhålla sig till är förvaltningslagen (SFS 2017:900) som reglerar rättssäkerheten i kontakt med myndigheter och offentlighets- och sekretesslagen (SFS:

2009:400) som ombesörjer vilka handlingar som är offentliga och vilka som ska behandlas med sekretess.

Vårdanalys (2016) beskriver ett antal återkommande uppgifter som en första linjens chef vanligtvis utför:

- *Administrativa uppgifter, såsom att utforma scheman, hantera budget och bemanningsfrågor.*
- *Leda verksamheten genom att utforma mål och hur verksamheten ska nå dem.*
- *Se till att processer som berör rutiner, information, riktlinjer, kommunikation, relationer och samarbeten med utomstående intressenter fungerar.*
- *Ansvarar för den fysiska och psykosociala arbetsmiljön fungerar och förbättras.*
- *Se till att behovet av rätt kompetens ombesörjs och utveckla kompetens och se till att möta framtida behov.*
- *Utvärdera och utveckla verksamhet och prestationer.*
- *Mäta uppsatta kvantitativa mål.*

Första linjens chefers arbetsdagar är fyllda med mängder av aktiviteter; en stor del av tiden är bunden till skrivbordet och återkommande planerade möten, exempelvis APT, men en stor del av tiden används till andra kortare möten och kommunikation (Wikström, Arman & Dellve 2013, s. 831).

Kraven är som tidigare nämnt många och ofta motstridiga, första linjens chefer kommunicerade enligt Wikström, Arman och Dellve (2013, s. 833) oerhört lite med sina egna överordnade (0,5% av total arbetstid med överordnad på egen hand) vilket kan leda till konsekvenser i byggandet av den legitimitet som krävs för att kunna leda arbetet. Med legitimitet avses det informella mandat ledaren får av medarbetarna, de godtar ledarens ledarskap. Legalitet är det formella mandatet medan legitimitet är det informella (Svedberg 2016, s. 313). Legitimitetsarbete handlar om att binda ihop verksamhet med omvärld för att skapa engagemang och legitimitet inom verksamheten för att kunna leda den (Wikström, Arman & Dellve 2013, s. 833). Första linjens chefer har olika strategier för att bygga legitimitet; somliga arbetar med administrativa strategier, andra med normerande handlingar och ytterligare andra med att arbeta kliniskt eller bygga ut nätverk. Ett chefs- och ledaruppdrag är mer komplext än en tydlig uppdragsbeskrivning som går att anpassa beroende på situation; snarare är det ett ständigt förhandlande, ofta mellan normer och lärur som både kan växelverka och rivalisera.

Ledarskap som begrepp.

Första linjens chefer inom äldreomsorgen kan ha olika epitet - och det är en roll som ständigt diskuteras. Nedan kommer att behandla ledarskap i svepande drag och vissa särdrag som definierar ledarskap och dess innehåll från det administrativa arbetet.

Ledarskap är som fenomen svårfångat, det är många gånger ett nästan mytologiskt skimmer över "stora ledare" där en person magiskt får andra att lyda och göra sitt bästa för att nå en vision, medan forskning visar på en stor komplexitet (Alvesson &

Sveningsson 2012, ss. 297, 305, 307). Det är ofta att ordet *chef* likställs med ordet *ledare*, men det finns idéer kring att skilja på chefskap och ledarskap, det första lutar sig mot planering av arbete, budget, organiseringsarbete och översyn. Ledarskap riktar sig mot bilden av framtiden, arbetsordning och relationer för att influera andras tankar och emotioner utan formella tvångsmedel (Alvesson & Sveningsson 2012, s. 310)

Alla chefer utövar inte ledarskap. Rollen som chef/ledare är en position som tilldelas eller som en åtar sig, medan ledarskap uppnås genom förmågan att kunna engagera medarbetare till att prestera och få dem att arbeta åt samma håll för att nå ett mål (Bruzelius & Skärvad 2017, s. 358). En chef som uppfattas som okunnig eller saknar trovärdighet är inte per automatik den som medarbetarna vänder sig till med frågor. Ledarskap handlar delvis om att skapa förståelse för arbetet och föreställningar kring arbetet (Alvesson & Sveningsson 2012, s. 305). Genom att vara en förebild, ha en blick för vad som är angeläget och använda ett för syftet relevant språk kan ledaren motivera medarbetare till att utföra handlingar som leder gruppen åt ett visst håll (Alvesson & Sveningsson 2012, s. 218). I makttermer kan ledarskap beskrivas med legalitet eller legitimitet. Handy, (2005, s. 128) beskriver att legalitet innebär att en person har rätt att använda påtryckningsmedel eller belöningar för att uppnå resultat. Svedberg (2016, s. 313) använder "legitimitet", som avser personliga egenskaper eller förmågor en person har som gör att andra lutar på hen och är villiga att följa hens direktiv och den förebild hen utgör. Att ett gott chefskap kombinerat med ett gott ledarskap är givet ett ideal, där en person väl förvaltar organisationens intressen och mål, ser till att det som krävs för att verksamheten ska fungera finns där (Alvesson & Sveningsson 2012, s. 311), samtidigt som hen arbetar med att entusiasmera och inspirera medarbetare för att bästa möjliga resultat ska kunna nås. Hen måste känna till och förstå verksamheten hen ansvarar för, speciellt då många beslut måste fattas med otillräcklig information (Bruzelius & Skärvad 2017, s. 358).

Svedberg (2016, s. 315) menar att en ledare har lämnat gruppen just för att kunna leda den - hen är inte verksam i organisationen, utan verkar för den. För att kunna arbeta *för* organisationen där ibland obekväma beslut måste tas, krävs en professionell distans där roller är tydligt definierade (Svedberg 2016, ss. 316, 317).

Ett professionellt agerande kräver att personen har en tydlig bild av vad rollen i arbetet kräver och förståelse för sina egna inre mentala processer - när det uppstår kognitiv dissonans har hen vetskap om vad som krävs ur ett professionellt perspektiv, även om det strider med det privata jaget (Jordan 2015, s. 88). Svedberg (2016, ss. 320, 325) menar att ledarskap är en process som ständigt pågår, inte alltid helt förnuftslogisk och vi har alla en ryggsäck med erfarenheter som åtminstone delvis format oss.

Ledarskap går ut på att entusiasmera och sporra medarbetare, medan management handlar om det administrativa och byråkratiska arbetet för själva verksamhetens funktion (Kotter 1995), inom ledarskapsforskningen finns det en uppsjö av olika stilar eller förhållningssätt till hur ledarskap ska utövas, nedan följer ett axplock av för vår studie relevanta förhållningssätt.

Tillitsbaserat ledarskap.

Kouzes & Posner (2017, s. 308) hävdar att genom god självkänedom, vara öppen och ärlig, kan du leda dig själv och därigenom möjliggöra ledandet av andra. Med andra ord skapas tillit genom att vara en autentisk förebild och agera enligt sina värderingar på ett ärligt sätt (Kouzes & Posner 2017, s. 54). Tillit föder tillit och om ledaren strävar att aktivt visa förtroende för medarbetarna, ökar möjligheten i sin tur att medarbetarna litar på ledaren (Bringselius 2018, s. 68). Den ömsesidiga tilliten möjliggör utbytande och mottagandet av information, förslag om förbättringar så väl som kritik. Den tryggheten främjar en mer kreativ arbetsatmosfär (Bringselius, 2018, s. 69). Ledaren kommunicerar en gemensam vision, något hen verkligen tror på (Kouzes & Posner 2017, s. 97) och som medarbetarna kan ställa sig bakom. Bringselius (2018, s. 66) menar att i vård och omsorg bör syftet med verksamheten, brukarens behov, vara centralt i alla beslutsled för att verksamhetsmålet inte ska bli fragmenterat och framstå som o genuint. Beslut som rör brukaren ska fattas så nära hen det är möjligt och därmed behöver beslutsfattare "högre upp i hierarkin" vara öppna för medbestämmande från golvet (Bringselius 2018, s. 68). Tillitsbaserat ledarskap utgår från förhållningssättet att medarbetare kan och vill prestera och för att kunna göra det måste medarbetaren få utrymme att använda sitt eget omdöme och fatta egna beslut (Kouzes & Posner 2017, s. 227). En av ledarens viktigaste åtaganden är att skapa en trygg miljö som möjliggör goda relationer mellan medarbetarna och ledarskapet emellan; förståelsen att exempelvis en bra vård utgörs av allas gemensamma ansträngningar gynnar samarbete och skapar tolerans för andras utveckling (Kouzes & Posner 2017, s. 208). För att bygga tillit måste det finnas utrymme för lärande, vid mindre förseelser finns det tolerans och rimliga åtgärder för att undvika att misstagen begås igen (Bringselius 2018, s. 78). För att lära av misstag behövs det en trygg miljö som där misstag ses som ett tillfälle att lära snarare än att straffas för, medarbetarna ska våga berätta om misstag och ledaren stödja förändringar så att misstagen inte upprepas (Kouzes & Posner 2017, s. 187).

Situationsanpassat ledarskap

Medarbetare i en arbetsgrupp är sällan på samma plats vad gäller erfarenhet och kompetens. I Integrerad organisationslära (Bruzelius & Skärvad 2017 se Hersey & Blanchard 1988, ss. 368-369) beskrivs situationsanpassat ledarskap som ett sätt att bedöma och bemöta medarbetarnas mognad i att kunna hantera ansvar för att klara arbetsuppgifter. Nya och oerfarna medarbetare behöver instrueras och styras konkret i arbetsuppgifter. Efter en tid har medarbetaren kommit in i arbetet och kan nu förväntas ta mer eget ansvar. Ledaren anpassar bemötandet och i stället för att ge instruktioner om hur arbetet ska utföras får medarbetaren information om varför beslut tas och hur det hänger ihop med omgivande verksamhet. Medarbetaren får en ökad förståelse och är så pass mogen att ledaren lägger tonvikt på samarbete där problemlösning och beslutsfattande sker gemensamt. Slutligen är medarbetaren så pass självgående att ledaren kan delegera ansvar till medarbetaren; hen kan ta ansvar för arbetet, göra egna bedömningar, avgöra vad som behöver göras och genomföra besluten på egen hand, som Bruzelius & Skärvad (2017, s. 369) tolkar Hersey och Blanchard.

Coachande ledarskap

John Whitmore (2019, s. 24) menar att alla besitter förmågan att lära sig, inläring kommer naturligt med hjälp av stöd och uppmuntran, men inlärningsförmågan blir störd av instruktioner. Istället för att ledaren/chefen ska instruera och ge order, uppmuntras individer att hitta lösningar och undanröja hinder och därmed bli mer kompetenta och självständiga medarbetare med större självförtroende (Whitmore 2019, ss. 59, 66).

Personen som coachar (benämns här efter ledare) har till uppgift att dels göra personerna hen coachar (benämns här efter medarbetare) medvetna, om sig själva, sina upplevelser vad som händer runt omkring, Detta för att främja ansvarstagandet som kommer ur ökad medvetenhet och förtroende till den egna förmågan genom att medarbetaren får välja att ta ansvar (Whitmore 2019, ss. 84, 86). Medarbetarnas förmåga till medvetenhet och ansvarstagande ökas genom att hen får rätt frågor i syfte att klargöra och fokusera på vad som är relevant och att ledaren lyssnar på svaren för att veta om medarbetaren har tillräckliga resurser (information, material, kunskap) för att hantera arbetsuppgiften/situationen. Genom följdfrågor baserade på medarbetarens svar om personen kan bibehålla fokus på vad som behöver göras (Whitmore 2019, s. 97). Ledaren stödjer med andra ord medarbetaren att komma fram till egna insikter och lösningar, snarare än att leverera svaren. Whitmore (2019, ss. 113-114) introducerar modellen GROW att utgå från i coachande samtal: Goal (mål), Reality (verklighet), Options (alternativ) och Will (vilja att agera). Genom samtal kunna fastställa: vad målet är för medarbetaren/-arna eller organisationen, Hur det ser ut i dagsläget och vad som eventuellt kan ligga i vägen för att uppnå målet, Diskutera vilka alternativ det finns och möjliga strategier för måluppfyllelse, samt vad som ska göras, en handlingsplan för att nå målet och hur eget ansvarstagande möjliggör målet.

Att stärka medarbetarnas medvetenhet om sig själva, andra och arbetet ges dem möjlighet att påverka sina tankemönster och handlingar - vilket i sin tur ger dem ökade möjligheter till ansvarstagande för sitt lärande och kompetensutveckling (Whitmore 2019, s. 53)

PROBLEMFÖRMULERING

Första linjens chefer har en viktig roll i upprättandet av lokala samt nationella mål inom äldreomsorgen. För att kunna upprätthålla dessa menar Socialstyrelsen (2011) att de är i behov av rätt ledarskapsutbildning och finner att många brister i detta område. Dellve et al. (2016) menar att ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för verksamhetens utveckling. Samtidigt uppmärksammar Dellve et al. (2016) att det finns olika faktorer som kan påverka chefernas ledarskapsutövande, så som identitet, etiska värderingar samt ens profession.. Att leda i äldreomsorgen innefattar många delar; förväntningarna på hur chef- och ledarskapet utförs skiljer sig mellan överordnade gentemot medarbetare (Bergman 2009). Hur använder första linjens chefer sig av sin utbildning och erfarenheter för att förhålla sig till alla de aspekterna som deras roll innebär? När det gjordes efterforskningar om det, uppfattade vi en kunskapslucka. För att kunna skapa en

uppfattning om hur chefernas olika bakgrund påverkar ledarskap, måste man vända sig till de som befinner sig i just den rollen.

SYFTE

Studiens syfte är att beskriva hur första linjens chefer inom äldreomsorgen ser på sitt utövande av ledarskap utifrån sin bakgrund, tidigare yrkeserfarenhet och utbildning.

METOD

Design

Studiens design är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer, där insamlad data är analyserad utifrån kvalitativ innehållsanalys enligt Graneheim och Lundman (2004). En semistrukturerad intervju är tematiskt uppbyggd med ett fåtal generellt ställda öppna frågor, i syfte att ge informanten tolkningsmöjligheter för att svara utifrån deras erfarenheter och upplevelser. Intervjuaren får då även möjlighet att anpassa frågorna utifrån de svar som ges och fördjupa sig i vad informanten anser vara viktigt (Bryman 2018, ss. 561-562).

Urval

För att svara på studiens syfte valdes följande inklusionskriterier, första linjens chefer i kommunalt driven äldreomsorg med minst 6 månaders ledarskaps erfarenhet som första linjens chef. Första linjens chefer som arbetade privat, utanför Skåne samt med mindre än sex månaders erfarenhet exkluderades i denna studie. Totalt intervjuades åtta stycken första linjens chefer som valdes ut med avsikt att få variationsbredd. Informanterna som grupp visade sig trots denna ambition vara relativt homogen i avseende till kön, ålder, utbildningsbakgrund och erfarenhet. Detta kan ha minskat variationsbredden i utsagorna. I kurslitteraturen framhävs vikten av så stor variationsrikedom som möjligt av informanter för att gynna variationen i berättelserna (Henricsson & Billhult 2017, s. 116). I en kvalitativ metod är ett fåtal erfarenhetsrika informanter mer betydelsefulla än ett stort antal med mindre erfarenhet (Danielsson 2012, s. 115)

Kommunalt drivna äldreboenden valdes på grund av deras generella homogenitet i förhållningssätt till förvaltningsutförande; Vårdanalys (2021) menar att chefer i offentlig verksamhet är mer styrda av de omgivande organisationsstrukturer kopplat till ledning och utförande i en politiskt driven organisation än privata utförare är. Skåne som kriterium valdes på grund av dess geografiskt fördelaktiga läge för skribenternas boendesituation. Kravet på 6 månaders ledarskaps erfarenhet baserades på tanken att informanterna ska ha tillräcklig kännedom om sin verksamhet och erfarenhet av det som är studiens syfte.

Data

Tabell 1 visar fördelning av kön, ålder och de olika utbildningsvägar de har tagit till rollen som första linjens chef.

Respondent	Kön	Ålder	Akademisk utbildning	Undersköterska	KY- utbildning	Privat utbildningsanordnare
1	Kvinna	54	Social omsorg	Ja		
2	Kvinna	57	Sjuksköterska	Nej		
3	Kvinna	58	Social omsorg	Ja		
4	Kvinna	51	Socionom	Ja		
5	Kvinna	54		Ja		Demensvårdsutvecklare
6	Kvinna	60	Social omsorg	Ja		
7	Kvinna	60+	Social omsorg	Ja		
8	Kvinna	59		Ja	Ledarskapsutbildning	

Studien bygger på 8 första linjens chefer på äldreboenden i tre olika kommuner i Skåne. Samtliga informanter var kvinnor i åldersspannet mellan 57 och 64 år. Sju av informanterna är undersköterskor i grunden och sex har en högskoleutbildning. En av informanterna hade studerat ledarskap via en KY-utbildning och ännu en hade en ledarskapsutbildning via en privat anordnare. Totalt kontaktades 22 stycken första linjens chefer. 10 stycken var initialt oanträffbara vilka det skickades mejl till med information om studien (se bilaga 1) och inbjudan till intervjudeltagande.

Datansamling

Nedan följer en tydligare beskrivning av tillvägagångssättet av rekrytering av informanter och genomförande av intervjuerna.

För att säkerställa att intervjuguiden var lämplig i sin utformning, gjordes en testintervju via zoom. Testintervjun var även ett bra övningstillfälle för författarna att bli bekväma med tekniken och sätta sig in i rollen som intervjuare (Bryman 2018, ss. 332).

Därefter valdes två kommuner i Skåne, en större och en mindre baserad på deras geografiska tillgänglighet vad det gäller kollektivtrafik. Listor över kommunala boenden i kommunerna hittades efter sökning på Google, där enhetschefer söktes upp. Vi började med att ringa och presentera studien och dess syfte, för att sedan fråga om den första linjens chef vi talade med var villig att ställa upp på intervju. Efter att halva perioden för rekrytering hade gått utan tillräckligt informant-deltagande, valde skribenterna att utöka det geografiska området och sökte därför upp information om kommunala äldreboenden i en närliggande kommun, som också är lätt att nå med kollektivtrafik.

- 6 Stycken tackade ja direkt via telefon.
- 2 tackade ja via mejl.

Intervjuerna pågick mellan den 7/3-23 till och med 27/3-23

Vid bekräftande av deltagande, skickades mejl med information om studien, kontaktuppgifter, samtyckesblankett (inga blanketter blev inlämnade) och tidsförslag på intervjutillfällen, vilka sedan återkopplades och bokades. När deltagarna fick inbjudan till

studien, var det tydligt att valet var deras huruvida de ville genomföra intervjun fysiskt eller digitalt för att göra situationen så bekväm för dem som möjligt. Intervjuerna bestämdes att genomföras gemensamt i den mån det var möjligt. Sex av intervjuerna genomfördes personligt på plats, varav tre stycken fick göras av ensam intervjuare på grund av personliga skäl. Två av intervjuerna genomfördes digitalt.

Dataanalys

Inspelningen av intervjuerna gjordes med mobiltelefon (Android) när de skedde på plats, eller på dator när intervjun genomfördes via Teams.

Intervjuerna analyserades med kvalitativ innehållsanalys som metod, då den anses vara en bra nybörjarmetod och ändå ge utrymme till djupare analyser (Danielson 2017, s. 285). Efter transkriptionerna påbörjades analysarbetet där författarna gick igenom det insamlade materialet var för sig för att inte påverka varandras analysprocess. Då det kan antas att en text kan innehålla flera tolkningsmöjligheter beroende på individuella perceptioner (Graneheim & Lundman 2004) ansåg författarna att trovärdigheten ökade om den analyserade datan hade gemensamma beröringspunkter utifrån deras enskilda resultat. Den induktiva ansatsen innebär att analysen gjordes i största möjliga mån befriad från tidigare förståelse utifrån syftet (Danielson 2017, s. 286). Materialet lästes igenom i sin helhet flera gånger, uttalanden med gemensamma punkter och som svarade på syftet markerades, därefter fragmenterades datamaterialet till de meningsenheter som tolkades som relevanta. Meningsenheter är fraser eller meningar med gemensam innebörd kopplat till syftet. Meningsenheterna reduceras därefter till kondenserade meningsenheter där budskapet är bibehållet i en kortare form (Graneheim & Lundman 2004). Sedan följer kodning av kondensaten vilket innebär att innehållet kortfattat, ett ord eller en kort mening, beskriver meningsenheter. Genom att göra innehållet mer abstrakt ökar tolkningsmöjligheterna. Koderna kan därefter kategoriseras utifrån deras gemensamheter och i sin tur bilda subkategorier, alltså att koder med liknande innehåll samlas ihop, subkategorier är en del av en kategori. Kategorier kan sägas svara på frågan "vad" som är en röd tråd i subkategorier. Att bilda kategorier och sedan teman kräver en viss kreativitet för att binda ihop innebörderna i subkategorierna. I våra sammantagna analysen framkom sju kategorier, vilka vi band ihop till två huvudteman som svarar på "hur" kategorierna hänger samman, de presenteras i resultatdelen. I processen vinnlades det om att inte utesluta relevant data på grund av brist på passande kategorier (Graneheim & Lundman 2004).

Tabell 2 Exempel ur analysen på koder, subkategorier och teman.

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Subkategori	Kategori	Tema
Jag kan själv handleda personal om det skulle behövas	Kan handleda om det behövs	Handleda	Kan handleda	Undervisning och stöd grundat i (yrkes-)erfarenhet	Använda erfarenheter i ledarskapet
jag kan veta vilka krav jag ska ställa på en utbildare	Vet vilka krav som ska ställas på handledare	Ge effekt	Kan bedöma om utbildare håller kvalitet	Snabbare auktorisera rätt hjälp	Använda erfarenheter i ledarskapet

eller handledare för att den här utbildningen ska ge effekt	eller utbildare för att det ska ge effekt		som ger resultat		
---	---	--	------------------	--	--

Etiska ställningstaganden

Då studien är ett studentarbete krävs inget etiskt godkännande, dock har studien genomförts med hänsyn till Helsingforsdeklarationens etiska riktlinjer vilka är: all forskning skall vara oberoende granskad se till risker och fördelar både för individ och samhälle, hämta i största möjliga utsträckning informerat samtycke samt följa rättvisepincipen (Kjellström 2017, s. 59-60). Med hänsyn till informanternas självbestämmande och valfrihet informerades de om studiens syfte och samtyckte både muntligt och skriftligt (Kjellström 2017, s. 69). De informerades explicit om att deltagandet är helt frivilligt och att de kan avbryta sin medverkan när som helst utan förklaring. (Kjellström 2017, s. 69). Samtycke till inspelning inhämtades också muntligt vid intervjutillfällena (Ryan & Coughlan & Cronin 2009, s. 31). För att värna om informanternas identitet och integritet har konfidentialitetsprincipen efterföljts: personliga datorer och mobiltelefoner med lösenord och pinkod har använts för att säkerställa att obehöriga inte har tillgång till information om informanterna, vid transkribering och genomförande av analyser har namn och orter avidentifierats, utskrifter har förvarats inlåst (Kjellström 2017, s. 73).

RESULTAT

Under analysen framkom två teman med totalt sju kategorier som svarade på studiens syfte. Temaindelningen beror på de två delar som söks i deras ledarskapsutövande: utbildning och erfarenheter. Vardera tema har separata kategorier, med citat som illustrerar chefernas redogörelser och vår tolkning. För fullständig analystabell, se bilaga 3.

Tabell 3 visar teman och deras tillhörande kategorier

Tema	Kategori
Hur utbildning används i ledarskapet	<ul style="list-style-type: none"> • Närvaro som strategi • Tilltro till andras förmåga genom tillitsbaserat ledarskap • Utbildningsvägar till ledarskap

Använda erfarenheter i ledarskapet	<ul style="list-style-type: none"> • Undervisning och stöd grundat i (yrkes-)erfarenheter • Snabbare auktorisera rätt hjälp i arbetet • Likvärdighet genom en plattare organisation • Förstå arbetet grundat på egna erfarenheter
------------------------------------	---

Hur utbildning används i ledarskapet

Informanterna hade olika utbildningsbakgrunder, majoriteten var undersköterskor som vidareutbildat sig på högskolenivå. Även om det var svårt att tydligt uppfatta i deras yttranden hur de använde sin utbildning i ledarskapsutövandet, återkom uttryck som kan sammanfattas i termer som används i ledarskapslitteraturen, exempelvis *närvarande ledarskap*, *tillitsbaserat ledarskap* och *coachande ledarskap*.

Närvaro som strategi

Närvaro visade sig vara en viktig nyckel i ledarskapsutövandet men uttrycktes på olika sätt av informanterna. Att träffa medarbetare och boende på daglig basis för att kunna tillgodose verksamhetens behov till exempel själva gå in i basarbete, handleda och coacha medarbetare i praktiska situationer samt stötta känslomässigt. Närvaro behöver inte alltid te sig fysiskt, utan stor vikt ligger i att åtgärda och återkoppla eventuella frågor som medarbetare lyfter, att vara tillgänglig. Även om vissa av informanterna inte kunde möta medarbetare fysiskt så mycket som de önskade, så lade de stor vikt vid att vara tillgängliga på andra sätt så att medarbetarna visste att de hade sin första linjens chef nära till hands. Närvaro ansågs således inte bara handla om synlighet eller att dörren är öppen, utan också att man tar tag i saker och håller vad man lovat. Närvaron används som en strategi för att kunna bygga relationer med medarbetarna, att de kan lita på att chefen finns där när det behövs och gör vad som behövs.

“[...] jag är väldigt mycket ute bland personalen och brukarna för att kunna tillgodose deras behov så gott som möjligt. Det krävs en närvarande chef. Och jag kan säga när jag började här hade jag kanske 16 rehab-ärenden. I dag har jag inte ett enda.” Informant 6

Tilltro till andras förmåga genom tillitsbaserat ledarskap

Tilliten till medarbetarna vilade i informanternas tilltro att goda rekryteringar hade gjorts och därmed anställt medarbetare med tillräckliga kunskaper och förmåga att kunna utföra arbetet och uppfylla mål och visioner i verksamheten. Medarbetarna förväntas kunna ta ansvar för arbetets upplägg och deras input är välkommen. Det generella förhållningssättet var att de som arbetar i verksamheten ville göra ett bra jobb och det var viktigt för informanterna att kunna ge den tilliten. Insikten som kom med erfarenhet var att tillit är nödvändig, vägen till målet är inte nödvändigtvis exakt densamma som informanten föreställt sig, bara målet blev uppfyllt. Egna initiativ uppmuntras och medarbetarna fick utrymme för att komma fram till egna lösningar. Viktigt var att ingen fick negativ feedback utan de vägledades i vad de skulle tänka på för att det skulle bli *helt* rätt nästa gång.

“Och det också handlar om tillit till dina medarbetare, att lösa situationer. Och att man sedan ger tillbaka cred till dem om de har löst den” Informant 2

“[...] lita på och har förtroende för och acceptera att folk gör saker och ting på olika sätt och att det kan vara lika bra och att det är målet som räknas.” Informant 5

Utbildningsvägar till ledarskap

Samtliga informanter uttryckte på olika sätt att utbildning gällande ledarskap och arbetsledning var viktigt. Flera av dem nämnde bredden i socionomutbildningen och att den öppnade för en mängd olika arbetsmöjligheter, allt ifrån handläggare inom socialtjänst till verksamhetschef inom bland annat äldreomsorg. Avsaknaden av ledarskapsutbildning och möjlighet till multipla APU:er (arbetsplatsförlagd undervisning) i verksamhetsledning var en brist som hade varit positiv att åtgärda, menar flera informanter. Ingen specifik akademisk utbildning nämndes som viktigare än någon annan, däremot hade samtliga första linjens chefer sökt sig till olika typer ledarskapsutbildningar eller fått möjlighet till kompetensutveckling i ledarskap via arbetsgivaren. Två av informanterna hade tagit del av olika ledarskapsutbildningar för äldreomsorgens chefer via Högskolan i Borås parallellt med sitt chefsuppdrag. Två av informanterna hade gått en utbildningsväg till ledarskap som inte är akademisk; KY-utbildning med ledarskapsinriktning och demensvårdsutveckling via privat anordnare. I deras utsagor gick att tolka att en utbildning som inte är traditionellt akademisk hade lett till att de i högre grad fått motivera sin lämplighet för tjänst som första linjens chef. Oavsett utbildningsbakgrund är den generella åsikten bland informanterna att man aldrig blir fullärd och att man måste ha ett driv och en personlig lämplighet för att vara en bra första linjens chef.

“[...] du kan aldrig utbilda dig till chef. Men om du har en utbildning underlättar det att jobba som chef//. Det är klart att det är nödvändigt, jag tänker också att ibland så då finns ju de som går fina utbildningar och utbildar sig högt och brett och vint och så. Men men... Det kanske... en annan som som... Kanske inte har samma sorts utbildning klarar jobbet likadant. Klarar jobbet lika galant så att säga. Det här handlar väl lite om vad man själv vill och vad man själv har för drivkraft [...]” Informant 8

Använda erfarenheter i ledarskapet

Informanterna hade olika erfarenheter som format dem, framför allt genom deras sätt att se på och leda verksamheten.

Undervisning och stöd grundat i (yrkes-)erfarenheter

Informanterna hade samtliga någon form av erfarenhet från vård och omsorg, vilket de använder till att vägleda medarbetare i omvårdnadsarbetet antingen som mentor eller coach. De uppmuntrar och stöttar medarbetarnas utveckling för att främja effektivitet och kvalitet i arbetet som del av sitt ledarskapsutövande. Egna yrkeskunskaper i vård och omsorg används av flera informanter som en praktisk grund att utgå ifrån i samband med kompetensutveckling. Beroende på medarbetarnas behov och kompetensnivå används olika redskap och tillvägagångssätt för att arbetet ska genomföras på ett tillfredsställande och adekvat sätt. Flera av informanterna påpekade att svaghet i det svenska språket ledde till svårigheter i arbetsutförandet, vilket i sin tur lett till att en av informanterna implementerade bildstöd för att underlätta och tydliggöra vissa rutiner. Förutom rent praktisk vägledning var också erfarenheter viktiga i förståelsen av vad som påverkade medarbetare känslomässigt både gällande arbetet och privat.

“[...]dom exemplen använder jag ju ibland för att vägleda personalen. Mm när det är jobbigt, alltså man kan själv berätta hur man kom ur det eller hur man gjorde och vägleder eller hanterar en situation. Att man vet hur det är helt enkelt.” Informant 3

Snabbare auktorisera rätt hjälp i arbetet

Genom sina erfarenheter från yrket kan behov identifieras snabbt. Genom sin position kan sedan beslut tas om vilka åtgärder som behöver införas, vid behov motivera sina beslut inför överordnade. Egna erfarenheter underlättar att agera “spindeln i nätet” och samordna personer med rätt kompetens för att tillgodose verksamhetens behov -

exempelvis menar informant 4 att hon kan identifiera vilka kompetensområden som behöver utvecklas och identifiera adekvata utbildningsinsatser.

“[...]jag kan veta vilka krav jag ska ställa på en utbildare eller handledare för att den här utbildningen ska ge effekt.” Informant 4

Likvärdighet genom en plattare organisation

Utvecklingen av verksamheten sker tillsammans med medarbetarna, att det som görs för brukare/boende sker i samspel, i likvärdighet där hierarkiska positioner har mindre betydelse än summan av det totala resultatet - det är viktigare att jobbet blir gjort än vilken position i organisationen en har. Flera informanter uttryckte att det var nödvändigt att de var öppna för medarbetarnas kunskap, att de var mottagliga för att kunna lära sig av dem då de var medvetna om att deras egna kunskaper i somliga situationer inte är helt uppdaterade. De bröt ner den hierarkiska trappan genom att ställa sig bredvid medarbetarna på golvet och utföra uppgifter som inte nödvändigtvis var kopplade till arbetsbeskrivningen i egenskap av första linjens chef. Stor tyngd lades på att både ledare och medarbetare skulle ha en gemensam syn på verksamheten och dess utveckling för att kunna ge vård och omsorg av hög kvalitet, det handlar mer om lagspel än enskilda insatser. Likvärdigheten visade sig också genom att informanterna uttryckte vikten av att lyssna på medarbetarnas åsikter och förslag och samtidigt känna sig bekväma med att uttrycka egna för att få en dynamisk diskussion om verksamhetsutveckling.

“För jag kan komma med förslag och idéer och så kommer personalen med förslag och sen kan man tillsammans hitta// Det blir liksom att bolla och jobba tillsammans och man utvecklas hela tiden.” Informant 1

Förstår arbetet grundat på egna erfarenheter

Genom egna erfarenheter i vård och omsorg kan informanterna förstå hur det är för medarbetarna på golvet, de har en förståelse för komplexiteten i arbetet och också många gånger hur medarbetarna tänker och känner. Förståelsen användes på olika sätt, framförallt i samband med att upprätthålla en genuin kommunikation mellan första linjens chef och dess medarbetare. Erfarenheterna gjorde att de förstod nästan instinktivt hur beslut och information skulle mottas eller påverka medarbetarna, exempelvis ett dåligt schema skulle kunna medföra ökad stress, ökad sjukfrånvaro eller negativitet i arbetsgruppen. Detta i sin tur kan komma att påverka arbetsmiljön och begränsa verksamhetens utveckling. Att ha en grundläggande förståelse för vård- och omsorgsarbete påverkar första linjens chefers synsätt på hur de ska leda arbetet.

“[...]det blir en helt annan förståelse när man själv har jobbat med det. Viktigt när man till exempel gör ett schema. Man vet precis vad personalen tänker att ja, ja, jag lämnar aldrig ut ett schema till någon om jag inte själv kan tänka mig att arbeta på den schemaraden.” Informant 8

Majoriteten av informanterna ansåg att deras erfarenhet inom vård och omsorg var till glädje i deras ledarskapsutövande. Det var dock inte alla som kände att erfarenheten var relevant i deras ledarskapsutövande. Speciellt då egna tidigare kunskaper kan stå i vägen för att fullt lita på att medarbetarna har tillräcklig kompetens för att utföra arbetsuppgifterna på ett måluppfyllande sätt. Tidigare kunskaper kan vara en hindrande faktor i den lyhörddhet som krävs för att bygga tillitsfulla arbetsrelationer – det kan rentav hindra medarbetarnas individuella kompetensutveckling genom egna insikter.

”Kommer det någon översittare och i någon grupp och liksom bara går in och tror att jag vet och kan allting bättre än de andra? Den blir ju körd i botten. Jobba inom vården, jobbar som undersköterska eller man jobbar som sjuksköterska. Då kanske man går in liksom lite mera rakryggad för man tror att “jag har kunskaper” och då blir det fel så där, är det liksom en nackdel också.” Informant 7

DISKUSSION

Resultatdiskussion

Resultatet visade att erfarenheterna i vård- och omsorg användes frekvent av informanterna i samband med deras ledarskapsutövande. Utbildning ansågs vara viktigt, men tyngdpunkten låg på personlig lämplighet i kombination med rätt utbildning.

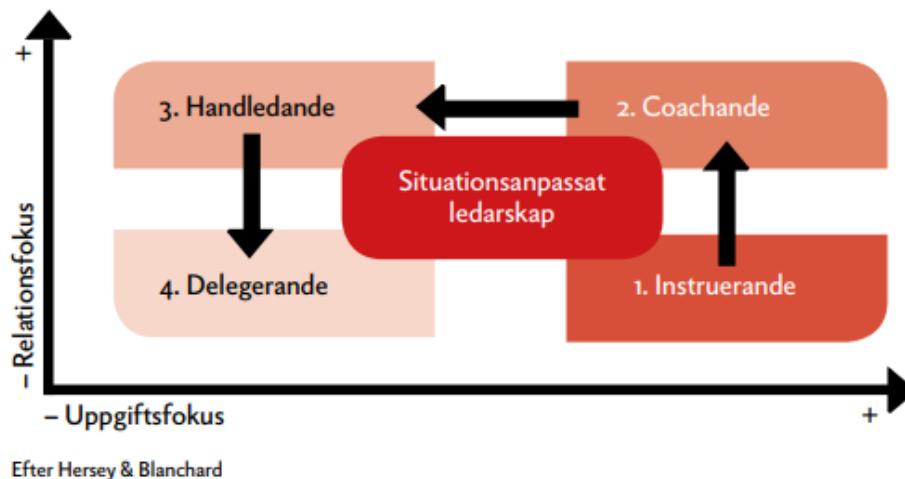
Ledarskapet i äldreomsorgen har under förra seklet utvecklats från att inte ha några utbildningskrav alls, till krav på formell akademisk utbildning (Wolmesjö 2005, s. 42). När tjänster till första linjens chefer annonseras, listas en mängd krav, vilket ofta innefattar en formell akademisk utbildning som anses vara lämplig, exempelvis socionomexamen, social omsorgsutbildning, sjuksköterska eller fysioterapeut -dessutom efterfrågas oftast erfarenhet som första linjens chef i äldreomsorgen (Dellve et al. 2016.). Utbildningsbakgrunderna som informanterna har stämmer väl överens med vad Bergman (2009, s. 6) skriver: första linjens chefer har en varierande utbildningsbakgrund, där tyngden ligger på att ha en relevant utbildning och kunskap om verksamhetens olika delar

för att kunna hantera de dagliga kraven. För att leda menar Bergman (2009, s. 43) att yrkeskunskaper behövs, utöver ledarkunskaper. I vår studie bekräftas detta av informanterna, de har stor nytta av sina erfarenheter och kunskaper i sitt ledarskapsutövande: de kan gå in och stödja medarbetarna i arbetet på flera olika sätt, bland annat genom att ge vägledning och känslomässigt stöd utefter behov. Genom egna erfarenheter har de en förståelse som kan underlätta att identifiera behov hos både medarbetare och vårdtagare samt att se till att relevanta åtgärder tas. En av informanterna uttryckte dock att erfarenhet av vårdarbete inte nödvändigtvis var en fördel i arbetet som första linjens chef, I Coachning för bättre resultat (Whitmore 2019, s. 25) varnar författaren för att ledaren ska gå in med egna kunskaper och erfarenheter och på så sätt hämma utvecklingen av medarbetarens självtillit. Att de egna expertkunskaperna leder till att ledaren säger vad som ska göras istället för att låta medarbetarna utvecklas av sina egna insikter. I en studie av Wolmesjö (2005, s. 137) berättar intervjudeltagare att deras erfarenheter i vård- och omsorgsarbete har en stor inverkan i deras ledarskapsutövande, att öka medarbetarnas medbestämmande genom att ge dem ansvar och individuellt stödja kompetensutveckling ansåg de vara bland de viktigaste förmågorna en chef behöver.

Istället för en reglerad utbildning för första linjens chefer innan anställning, lyfter intervjudeltagare i Socialstyrelsens rapport (2023) en önskan om nationellt reglerad utbildning *efter* anställning. Med perspektivet att första linjens chefers roll handlar mer om yrkesutövande snarare än position, menar Törnquist (2004, ss. 16-17) att kunskap i yrken tillgodogörs i praktiken och därmed bör kraven på kompetens och utbildning styras av verksamhetens behov och inte av externa aktörer. Den sociala och kulturella kontexten formar första linjens chefer och medarbetare i basarbete, det är alltså mer relevant att diskutera *vilken* kompetensutveckling som behövs i det dagliga arbetet snarare än att diskutera att behovet av kompetensutveckling finns (Törnquist 2004, s. 18). För att kunna identifiera ett behov, måste en djupare kontextuell förståelse finnas kring basarbetet. Kanske är det en fördel att ha en bakgrund som undersköterska då en har erfarenhet i vad och hur man skapar värde för de äldre och kan troligen också förmedla det på ett förtroendeingivande och konkret sätt till medarbetarna.

Hur informanterna använde sin utbildning i sitt ledarskapsutövande var generellt inexplicit, i analysen av deras utsagor framkom termer som *förtroende*, *närvarande*, *synligt* och *tillgodose behov*. Utifrån analysen tolkades kopplingen till olika ledarskapsteorier fram; närvarande ledarskap, tillitsbaserat ledarskap och coachande ledarskap. Det närvarande ledarskapet kom i uttryck av att inte nödvändigtvis alltid befinna sig fysiskt ute bland medarbetarna, utan man är lättillgänglig och tydlig återkoppling används för att visa medarbetarna att de blivit hörda. I en studie (Skytt & Hagerman & Strömberg & Engström 2015, s. 1006) upplevde första linjens chefer att det är centralt att medarbetarna får det stöd de behöver i form av svar på frågor, eller att första linjens chef medlar som länk mellan olika resurser och återkoppling generellt. Närvarande ledarskap främjar tillitsfulla relationer med medarbetare, vilket kan underlätta för första linjens chefer att uppmärksamma tidiga tecken på stress, obalans och andra faktorer som kan leda till ohälsa hos medarbetare (Sunt arbetsliv 2023). Att kunna observera stressorer ger första linjens chefer möjlighet till att coacha och vägleda medarbetarna utifrån individuella behov. Arbetsdagen går inte alltid som planerat, medarbetare måste i vissa situationer vända sig till sin närmaste chef för coachning eller handledning för att få

support när kunskaperna inte räcker till - för att våga blotta brister i sin kunskap krävs tillit till sin första linjens chef, likaså krävs det tillit till medarbetaren från första linjens chef att när planeringen frångås att medarbetarna vågar söka sig till sin första linjens chef för vägledning (Wolmesjö 2005, s. 190). Wolmesjö (2005, s. 219) menar att hos för första linjens chefer är coachningsförmåga en essentiell förmåga för medarbetarnas engagemang för arbetet och kompetensutveckling. Det finns olika förhållningssätt inom ledarskapsteorierna, vilka har berörts innan så som närvaro som strategi och tillitsbaserat ledarskap, även coachande ledarskap. Informanterna uttryckte medvetenhet om att de fick anpassa sitt bemötande beroende på situation, vilket är relaterat till situationsanpassat ledarskap (Dellve & Eriksson 2016, s. 20)



Figur 1 ovan (Dellve & Eriksson 2016, s. 20) förklarar tydligt hur informanterna använder utbildning och erfarenheter i ledarskapsutövandet, där de genom sin närvaro kan ge direktiv, coacha, handleda och delegera ut efter det uppfattade behovet hos medarbetarna.

Metoddiskussion

Med utgångspunkt i att de skrivande båda är undersköterskor i botten, med mångårig erfarenhet i vård- och omsorgsarbetet och möten med många olika första linjens chefer i äldreomsorgen, finns det en medvetenhet om att erfarenheterna troligen har färgat vår perception av första linjens chefer, vilket kan ha medfört en begränsning i hur information mottagits och tolkats. Tidigare erfarenheter influerar nuvarande perspektiv och det är viktigt att vara medveten om vad för glasögon man har på sig som färgar synen på omvärlden (Priebe & Landström 2017, s. 38)

Studiens syfte är att fånga upp individuella upplevelser av ledarskapsutövande. För att svara på syftet är en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer lämpliga, då det är informanternas ståndpunkter och upplevelser som är av intresse (Bryman 2018, s. 561). Designen valdes för att fånga upp de upplevelser som tidigare nämnts, fördelen med en semistrukturerad intervju är att den är flexibel och kan anpassas till vad som dyker upp

vid intervjutillfället och möjligheten till att ställa följdfrågor (Danielson 2017, s. 145). Den stora svagheten ligger främst i oerfarenheten; dels i intervjugenombandet där det förekommer en risk att informanterna inte fick tala så fritt som kanske är önskvärt, där följdfrågor kom för hastigt eller varit ledande (Priebe & Landström 2017, s. 38). Informanterna fick inte intervjuguiden innan intervjutillfället och har heller inte tagit del av det transkriberade materialet för att kontrollera om de godtog innehållet, vilket berodde på tidsbrist och därmed har vi tagit oss tolkningsföreträde på deras uttalanden (Pettersson 2017, s. 259). Då de enhetschefer som var villiga att delta som informanter uppfyllde inklusions- och exklusionskriterierna ser urvalet till ytan ut att vara ändamålsenligt. Dock var deltagarintresset lågt inom vår angivna tidsram och urvalet blev egentligen ett bekvämlighetsurval med konsekutivt inkluderande. Bekvämlighetsurval kan indikera att ansträngningarna att hitta lämpliga subjekt inte varit tillräckliga, däremot menar Kazdin (2022, s. 115) att relevansen för studien är av mer vikt än ansträngningarna att hitta deltagare. Genombandet av intervjuerna bestämdes att i möjligaste mån göras av båda skribenterna, trots risken att mer än en intervjuare kan störa informanten eller få hen att känna sig i underläge (Danielsson 2012, s. 149) på grund av farhågor kring hur informanterna kunde uppfatta och bemöta skribenterna olika på grund av diversifierad etnicitet (Bryman 2018, s. 593). Informanterna fick välja huruvida de ville att intervjun skulle genomföras personligt på plats eller digitalt. Vikten av en avslappnad atmosfär och att informanten känner sig trygg, kan inte nog understrykas vid genombandet av intervjuer - det samspelet underlättas vid fysiska möten, då introduktionerna blir mer naturliga (Ryan et al. 2009, s. 311). Uppfattningen av intervjuernas kvalitet är att de intervjuerna som genomfördes tillsammans hade ett bättre fokus på intervjuguidens teman än de som gjordes av en ensam intervjuare. Två intervjuer genomfördes digitalt via länk på Teams och fördelarna med en digital intervju är resursbesparande i form av restid samt möjligheten till medverkande höjdes när valet att använda digitala hjälpmedel fanns (Bryman 2018, s. 593). Nackdelen kan vara tekniska problem, till exempel förekom det störningar när internetuppkopplingen var ostadig där brus och lagg uppstod, vilket senare troligen påverkade transkriberingens kvalitet (Bryman 2018, s. 593). Innehållsanalysen genomfördes separat av författarna för att öka trovärdigheten, en svårighet som upplevdes av båda var att försöka hålla meningsenheterna tillräckligt korta och samtidigt bibehålla budskapet (Graneheim & Lundman 2004). Då studien genomfördes med ett förhållandevis kort tidsutrymme, begränsades antalet informanter för att tidsramen skulle hållas. Överförbarheten är tveksam då urvalet var så litet och informantgruppen var väldigt homogen.

SLUTSATSER

Samtliga informanter i studien hade direkt erfarenhet av vård- och omsorgsarbete i äldreomsorgen och majoriteten uttryckte nytta av sin erfarenhet därifrån som både viktig och användbar. Med tanke på ovanstående definiering av skillnaderna mellan chefskap som administrativ funktion för verksamheten och ledarskap som en relationsbyggande aktivitet för att främja tillit och arbetsprestationer, så kan vi inte helt fastställa att det påverkar deras ledarskapsutövande på ett specifikt sätt. Däremot har vi uppmärksammat att deras tidigare erfarenheter i bland annat vård och omsorg används som redskap i ledarskapsutövandet. Det går att tänka sig att erfarenheterna av vård och omsorg används

som en nyckel till att kunna vara närvarande med medarbetarna, utan att störa basarbetet och därmed skapa tillfällen till att coacha och bygga på tillit och samarbete.

Som tidigare fastslagits finns det en debatt kring en gemensam utbildning för första linjens chefer som tagits upp av Socialstyrelsen (2023), däremot menar Törnquist (2004, s. 16) att relevant kunskap skapas ute i verksamheterna och därmed också i verksamheterna där lärande och kompetensutveckling sker - och därmed borde det finnas kunskapsatsningar som fyller de luckor första linjens chefer saknar i linjen av sitt arbete. För att kunna tillgodose detta krävs det rätt förutsättningar för första linjens chefer. I en föränderlig verksamhet finns det ingen typ av ledarskapsstil som är bäst, utan stilen måste anpassas utefter vad situationen kräver (Vårdanalys 2017). Då kompetensförsörjningen i äldreomsorgen brister (Törnquist 2004, s. 17) så går det att sluta sig till att första linjens chefer med vård- och omsorgserfarenhet är värdefulla, så till vida att de höjer kompetensen hos medarbetare i behov av handledning och coachning, samtidigt som de ger medarbetarna möjlighet att forma utvecklingen av arbetet.

Vidare forskning: I vår undersökning hade sju av åtta informanter en undersköterskeutbildning i botten, även om majoriteten av dem har högskoleutbildning skulle det vara intressant att undersöka vad som skiljer första linjens chefer med undersköterskeutbildning från de som är i avsaknad av direkt erfarenhet av arbete inom vård och omsorg.

REFERENSER

- AFS 2001:1 *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer 2 uppl.*, Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, A. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen - en litteraturgenomgång av enhetscheferas organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor* (Karlstad University Studies 2009:8) Karlstad: Karlstads universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:157924/FULLTEXT01.pdf>
- Bringselius, L. (2018). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning. I L. Bringselius (Red), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (Statens offentliga utredningar; Nr 2018:38) (ss. 61-83). Stockholm: Regeringskansliet, Norstedts Juridik AB. https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/48951361/SOU_2018_38_Bringselius_kap_3.pdf
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2017). *Integrerad organisationslära*. 11 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Danielson, E. (2017). Kvalitativ forskningsintervju. In M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad* [legimus - talbok]. Lund: Studentlitteratur. ss. 143-153
- Danielson, E. (2017). Kvalitativ forskningsintervju. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad* 2.uppl. Lund: Studentlitteratur. ss. 143-154
- Danielsson, E. (2012). Kvalitativ forskningsintervju. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur. ss. 163-173
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring: ett arbetsmaterial för att stödja*. Stockholm: Lotta Dellve & Andrea Eriksson. <https://www.hv.se/globalassets/dokument/utbilda/hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-dellve-eriksson-2016-..pdf>
- Dellve, L & Wolmesjö, M & Bremer, A & Kullén-Engström, A & Fredman, M & Jonasson, L & Jutengren, G & Karlsson, P-Å & Sandman, L. (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande - i en röra av värden och förutsättningar* (2016:35). Borås: Högskolan i Borås. <https://www.hb.se/globalassets/pagefiles/1326/vardeskapinge-ledarskap-i-aldreomsorgen.pdf>

- Edebalk, P. G. (2022). *Äldreomsorgen: en aktuell historia*. Lund: Studentlitteratur.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24 (2), ss. 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Handy, C. (2005). *Understanding organization*. 4 uppl. London: Penguin global.
- World Medical Association. (2013). *World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>
- Henricsson, M., & Billhult, A. (2017). Kvalitativ metod. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 109-11
- HSL 2017:30. *Hälso- och sjukvårdslag*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet: förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Kazdin, A. E. (2022). Experimental research using group designs. I A. E. Kazdin (Red), *Clinical Psychology* [Legimus-talbok] 5 uppl., Stockholm: Swedish Agency for Accessible Media. ss. 111-138
- Kjellström, S. (2017). Forskningsetik. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 57-80
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business review*, Volym 73(2), ss. 59-67. <https://web-s-ebsohost-com.lib.costello.pub.hb.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=92ae944e-d061-49d2-8177-f9ff931cd23d%40redis>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* [e bok] 6. uppl., Hoboken: John Wiley & sons. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/boras-ebooks/reader.action?docID=4836524&query=The+Leadership+Challenge>
- Persson, C., & Sundin, K. (2017). Fenomenologisk hermeneutisk tolkningsmetod - ett dialektiskt förhållningssätt. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 325-338
- Petersson, P. (2017). Aktionsforskning. In M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur. ss. 251-263

- Priebe, G., & Landström, C. (2017). Den vetenskapliga kunskapens möjligheter och begränsningar - grundläggande vetenskapsteori. I M. Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 25-42
- PSL 2010:659. *Patientsäkerhetslag*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International journal of therapy and rehabilitation*, 16(6), ss. 306-350. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.12968/ijtr.2009.16.6.42433>
- SFS 2001:453 *Socialtjänstlag*. Stockholm: Socialdepartementet.
- SFS 2008:567 *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SFS: 2009:400 *Offentlighets- och sekretesslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS 2017:900 *Förvaltningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Skytt, B., Hagerman, H., Strömberg, A., & Engström, M. (2015). First-line managers' descriptions and reflections regarding their staff's access to empowering structures. *Journal of nursing management*, 23(8), ss. 1003-1010. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1111/jonm.12246>
- Socialstyrelsen. (2011). *Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg - förslag och vägledande underlag*. Stockholm: Socialstyrelsen. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2011-4-3.pdf>
- Socialstyrelsen. (2023). *Införa en gräns för antal anställda och utbildningskrav första linjens chefer i äldreomsorgen - Bedömningar och analyser av fördelar och nackdelar*. Stockholm: Socialstyrelsen. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2023-3-8413.pdf>
- Suntarbetsliv (2023) *Friskfaktor - Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap*. <https://www.suntarbetsliv.se/verktyg/friskfaktorstarten/friskfaktor-narvarande-tillitsfullt-och-engagerat-ledarskap/> [2023-05-16]
- Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap* (6 uppl.), Lund: Studentlitteratur.
- Trydegård, G.-B. (1996). Från kommandora till driftschef en yrkesrollshistoria i den sociala omsorgen. I R. Eliasson (Red.), *Omsorgens skiftningar: begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Lund: Studentlitteratur. ss. 151-175

- Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara - en studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Diss. Stockholm: Lärarhögskolan i Stockholm. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:191600/fulltext01.pdf>
- Vårdanalys. (2017). *Visa vägen i vården - ledarskap för stärkt utvecklingskraft* (Rapport 2017:7) Stockholm: Myndigheten för vårdanalys. https://docreader.readspeaker.com/docreader/?jsmode=1&cid=chnwc&lang=sv_se&url=https%3A%2F%2Fwww.vardanalys.se%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F10%2FRapport-2017-7-Visa-v%C3%A4gen-i-v%C3%A5rden.pdf&referer=https%3A%2F%2Fwww.vardanalys.se%2F&page=1
- Vårdanalys. (2021). *Läget för ledarna: förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg*. (Rapport 2021:3) Stockholm: Myndigheten för vårdanalys. https://docreader.readspeaker.com/docreader/?cid=chnwc&lang=sv_se&url=https://www.vardanalys.se/wp-content/uploads/2021/02/Rapport-2021-3-L%C3%A4get-f%C3%B6r-ledarna.pdf&page=1
- Whitmore, J. (2019). *Coachning för bättre resultat* [legimus-talbok]. 5 uppl., Malmö: MTM.
- Wikström, E., Arman, R., & Dellve, L. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), Stockholm: Socialmedicinsk tidskrift. ss.830-837. <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1084/879>
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lund: Lunds Universitet. <https://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1052689/FULLTEXT01.pdf>

Bilaga 1.

Verksamhetschefens godkännande av datainsamling

Hej! Vi heter Edith Tuboku Metzger och Tea Fyhr och vi studerar Vård- och omsorgsadministration vid Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen görs ett examensarbete där syftet är att beskriva hur första linjens chefer upplever att deras bakgrund, utbildning och erfarenheter påverkar deras ledarskaputövande.

Vi vill göra studien för att vi anser att det finns en kunskapslucka inom första linjens chefers subjektiva upplevelse av sitt ledarskaputövande utifrån sin bakgrund, erfarenhet och utbildning.

Metoden i examensarbetet är en kvalitativ ansats med semistrukturerad intervju som datainsamlingsmetod.

Vår förhoppning är att vi ska få totalt 8 stycken intervjudeltagare och vi kommer att genomföra intervjuerna fram till 27:e mars 2023.

Intervjun är beräknad att ta ca 35-40 minuter. Då vi är medvetna om den tidspress som första linjens chefer hanterar, är vi öppna för att genomföra intervjun via videolänk (zoom/teams) eller genomföra den fysiskt öga mot öga på den plats som ni väljer, för största bekvämlighet.

Samtliga deltagare kommer att informeras om studiens syfte. Intervjuerna genomförs på en plats som deltagarna önskar efter deltagarnas samtycke. Intervjuerna spelas in och information som skulle kunna identifiera deltagarna kommer att avlägsnas innan intervjuerna skrivs ut. Ingen obehörig kommer att ha tillgång till intervjumaterialet och det analyserade materialet kommer att vara oidentifierat vid en senare publicering.

Deltagarna kan när som helst avbryta sitt deltagande i studien utan motivering.

Vår önskan är att få kontakt med 8 intervjudeltagare som uppfyller kriterierna för studien, vi söker första linjens chefer inom äldreomsorgen, alltså verksamhets- eller enhetschefer.

Om du har frågor eller samtycker till att delta i studien finner du våra kontaktuppgifter nedan:

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare.

Handledare: Lise-Lotte Omran

Institutionen för arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås, lise-lotte.omran@hb.se

Med vänliga hälsningar

Tea Fyhr s194047@student.hb.se Mobil: 0733 - 477259

Edith Tuboku Metzger s195305@student.hb.se Mobil : 0725633595

Bilaga 2.

Presentation

Vi vill veta mer om hur din bakgrund, utbildning och tidigare erfarenheter påverkar ditt utövande av ledarskap.

Vi kommer att intervjua totalt 8 stycken första linjens chefer och ni har rätt att avbryta intervjun utan motivering. Det här är ett frivilligt åtagande.

Intervjun kommer att ta ca 35-40 minuter, det är totalt sju grundfrågor och under intervjuens gång kommer vi att ställa följdfrågor för att förstå bättre.

I slutet av intervjun hoppas vi att vi har en bättre förståelse för hur din "ryggsäck" har format ditt ledarskapsutövande!

Frågor

Kön:

Ålder:

Utbildning

Vad har du för utbildningsbakgrund? Gymnasial/ Högskola

Arbetslivserfarenhet

Vad har du jobbat med tidigare?

Ledarskap

Din utbildning/arbetslivserfarenhet, hur använder du det i ditt ledarskap?

Kan du beskriva hur din bakgrund har påverkat ditt ledarskap?

Vad i din bakgrund tror du har en positiv/ negativ påverkan på ditt ledarskap?

På vilket sätt anser du att ditt ledarskap påverkar verksamheten och medarbetarna?

Hur vill du att ditt ledarskap ska påverka verksamheten och medarbetarna?

Har du något mer du skulle vilja tillägga?

Följdfrågor exempel: Kan du utveckla det där, Hur menar du när..., Har du något exempel, Skulle du kunna gå in lite mer på djupet

Bilaga 3.

Tema: Hur utbildning används i ledarskapet			
Kategori:	<u>Närvaro som strategi</u>	<u>Tilltro till andras förmåga genom tillitsbaserat ledarskap</u>	<u>Utbildningsvägar till ledarskap</u>
Subkategori:	<u>Tillgänglighet</u>	<u>Förtroende och tillit</u>	<u>Varierande utbildnings bakgrund</u>
Kod:	att de känner att de har mig fast jag inte är så närvarande rent fysiskt inne hos dem (Resp.1) Finns till för att tillgodose personalens och brukarnas behov (Resp.6) Synligt Ledarskap (Resp.3)	förtroende är superviktigt (Resp.1)	Social Omsorg/undersköterska (Resp.1) Sjuksköterska, kompletterande ledarskapsutbildning(Resp.2) Sociala omsorgslinjen /Undersköterska (Resp.3)

			<p>Socionom/ Undersköterska (Resp.4)</p> <p>KY utbildning/ Undersköterska (Resp.7)</p> <p>Vårdutvecklare med demensinriktning/ Undersköterska (Resp.5)</p>
		Lägga upp arbetet själva (Resp.7)	
		tillit till dina	utbildningen och kunskapen är viktig, absolut (Resp.7)

		tillits baserat ledarskap är en framgång (Resp.5)	
--	--	---	--

Tema: Använda erfarenheter i ledarskapet				
Kategori:	<u>Undervisning och stöd grundat i (yrkes-)erfarenhet</u>	<u>Snabbare auktorisera rätt hjälp i arbetet</u>	<u>En plattare organisation genom likvärdighet</u>	<u>Förstår arbetet grundat på egna erfarenheter</u>
Subkategori	Kan gå in och agera mentor eller coach för att stödja medarbetare i arbetet (Resp.1)	Använda yrkeserfarenhet och auktoritet för att personalen att få rätt stöd i arbetet (Resp.1)	Diskussioner på jämlika grunder för att utvecklas gemensamt i arbetet (Resp.1)	Förståelse för arbetet och vill vara mer närvarande på avdelningarna (Resp.1)
	Kan ge känslomässigt stöd, ge råd, visa hur man gör (Resp.2)		Lyssna på andra och respektera deras behov (Resp.2)	Medarbetare behöver känna förståelsen är genuin och för det krävs delaktighet i

			omvårdsarbetet (Resp.5)	
Kunskaper och erfarenheter för att stödja, lära och vägleda medarbetare (Resp.3)	Kan bedöma om utbildare håller kvalitet som ger resultat (Resp.4)	Närvaro för att kunna stötta om situationer uppstår och lösa dem tillsammans med medarbetare (Resp.3)	Förstår komplexiteten som vård- och omsorgsarbetet innebär utifrån sina erfarenheter som undersköterska (Resp.6)	
Egna erfarenheter ger en djupare förståelse, som kan användas i vägledning och diskussioner (Resp.3)		Teamarbete för brukarnas behov, allas insatser behövs och en del är inte viktigare än någon annan, inklusive den som är chef (Resp.5)	Varken för- eller nackdel att ha vana, medarbetarna tycker dock det är bra (Resp.7)	
Kan handleda (Resp.4)		Utveckling i samspel med medarbetarna istället för att styra uppifrån (Resp.6)	Lägger inte t.ex. schemarader som hade varit oacceptabla för en själv (Resp.8)	
Hin och stötta medarbetare i omvårdnadsarbete om det fattas personal (Resp.5)				
Kod:	Finns som stöd (Resp.1)	Korrekt bild (Resp.1)	Diskutera tillsammans (Resp.1)	Förstår arbetet(Resp.1)
	Nytta av sjuksköterskeerfarenhet (Resp.2)	Ge effekt (Resp.4)	Lyhördhet (Resp.2)	Vet vad de pratar om (Resp.7)
	Handleda (Resp.4)		Lagspel (Resp.5)	Förstår komplexiteten (Resp.6)
	Genuin förståelse (Resp.8)		Tillsammans (Resp.6)	Chefskap (Resp.7)
	Handleda (Resp.4)			Annan förståelse (Resp.8)

I omvårdnadsar te(Resp.5)			