

Att vara mellanchefer inom vård och omsorg

Att vara arbetsledare på mellannivå förutsätter flexibilitet och förmåga att integrera motstridiga krav och önskemål. Möjligheten att göra ett bra arbete hänger intimt samman med förmågan att hantera det dubbla beroendet av ledning och fält.

Grupper av anställda på mellannivå studerades, främst inom barnomsorgen. Utgångspunkt var arbetets art och organisatoriska ramar. Frågorna rörde samverkan mellan ledning och fält, olika krav från ledning och fält, projektioner inom och mellan arbetsgrupperna, den interna karriärstegen samt kvinnor som ledare i kvinnodominerade organisationer.

Studien utfördes vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

BAKGRUND

I de flesta organisationer finns minst tre hierarkiska nivåer eller delsystem: ledningsnivån med högre chefer, vilkas uppgift är att utveckla mål och riktlinjer för verksamheten, fältpersonal eller motsvarande som utför det egentliga arbetet samt en mellannivå, som ska fungera som en länk mellan ledningen och anställda på fältet.

Arbetet på mellannivå innebär att representera en del av systemet i förhållande till en annan del. Det förutsätter flexibilitet och förmåga att integrera motstridiga krav och önskemål. Som arbetsledare på mellannivå – mellanchefer – är ens arbete helt avhängigt de strukturer som förbinder de olika delsystemen i en organisation, av vilka man själv är ansvarig för ett. Möjligheten att göra ett bra arbete sammanhänger därför intimt med förmågan att hantera det dubbla beroendet av ledning och fält, då man varken kan fatta egna övergripande beslut eller gå in i det konkreta arbetet på fältet.

SYFTE

Syftet med projektet var att undersöka vad det innebär att vara mellanchefer i vårdinriktade organisationer och vilken betydelse ett bra ledarskap har för arbetet på fältet. Projektet bygger på longitudinella studier av samspelet inom och emellan grupper av anställda på mellannivå inom främst barnomsorgen

med utgångspunkt i arbetets art och organisatoriska ramar. De fenomen som studerats är "normalproblem" inom i huvudsak välfungerande institutioner.

UPPLÄGGNING

Projektet består av två huvudstudier som kallas "Arbetsledning på mellannivå" respektive "Analys av nedslitning och utbränning av arbetsledare på mellannivå" samt ett antal mindre studier. Utgångspunkt är fem styrprinciper som rör samverkan mellan ledning och fält, olika krav från ledning och fält, projektioner inom och mellan delsystemen, t ex sociala försvarsstrukturer, den interna karriärstegen samt kvinnor som ledare i kvinnodominerade organisationer.

Projektet bygger på tre grundläggande antaganden som rör betydelsen av arbetets art, ramar för arbetet, främst organisatoriska, ekonomiska och tekniska förutsättningar, samt organisations- och gruppdynamiska processer som utvecklas som en följd av de två förstnämnda förhållandena.

När det gäller det första antagandet ligger tyngdpunkten på att arbetet är vårdinriktat och därmed ställer krav på att personalen på t ex daghem är bra på att bygga upp och utveckla kontakter med andra människor. Sättet att definiera olika arbetsuppgifter ifråga om t ex grad av klarhet och samstämmighet mellan olika parter tillmäts stor betydelse.

Ifråga om arbetets ramar betonas i första hand de organisatoriska ramarnas utformning i förhållande till olika arbetsgruppers arbetsuppgifter.

Det tredje antagandet handlar om att det ofta skapas ett spänningsfält kring mellannivån i en hierarkisk organisation med flera under- och sidordnade ledare i övre delen. Detta försvårar utvecklingen av välfungerande arbetslag också i andra delar av organisationen. Dåligt fungerande arbetslag är i sin tur en viktig orsak till att personalen drabbas av nedslitning eller utbränning och att personalomsättningen blir hög.

Projektarbetet utfördes under en treårsperiod. Omkring 140 personer deltog fördelade på sju grupper från två typer av organisationer: fem från barnomsorgen och två från PBU. Samtliga medverkande tillhörde organisationernas mellannivå utifrån en indelning i tre kategorier.

I en första kategori som kan beskrivas som "chefer mellan chefer" ingick en grupp om 7-9 personer. Denna grupp bestod av områdes- eller distriktschefer, som var arbetsledare för föreståndarna på fältet.

En andra kategori omfattade "första linjens chefer" och bestod av samtliga föreståndare i en kommun, 90 personer, som ansvarade för verksamheten på den enskilda barnstugan eller fritidshemmet.

Till den tredje kategorin hänfördes medlemmarna i resterande fem grupper som hade skilda slag av specialfunktioner inom organisationen och som representerade sin organisation eller myndighet i förhållande till allmänheten och andra organisationer. Till denna kategori hänfördes den enhet inom barnomsorgen som ansvarade för placering av barn, en utredningsenhet och en psykologgrupp liksom de samverkande teamen vid en PBU-mottagning.

Därtill kom ungefär lika många grupper och enskilda medverkande där uppföljningstiden var kortare, från några månader upp till ett år.

METODER

Kartläggningen av ramfaktorer av betydelse för gruppernas arbete bygger på innehållsanalyser av dokument om mål och riktlinjer för verksamhetens innehåll och ramar, t ex politiska beslut, förvaltningsdirektiv, planeringsunderlag, protokollsan-teckningar och budgetsammansättningar. Analysen av de olika gruppernas arbetssituation bygger på bl a intervjuer individuellt och i grupp, frågeformulär samt skattningar av det egna och andras förhållningssätt i det gemensamma arbetet.

Flertalet grupper följdes kontinuerligt under minst tre års tid. Vissa typer av data samlades in en gång i halvåret och andra en gång i kvartalet.

Återkoppling till de olika grupperna ingick som

en del i utvecklingen av verksamheten inom organisationen och av enskilda gruppers och individers arbetsförhållanden. Därtill gjordes en uppföljning av flertalet grupper efter ytterligare tre år.

Projektet bygger på en aktiv samverkan mellan de olika grupperna av anställda och forskargruppen. Vikten av de medverkandes personliga erfarenheter av och uppfattningar om den egna arbetssituationen betonades, och ett genomgående krav var att de skulle känna igen eller bekräfta relevansen i de resultat som framkom i de olika studierna.

RESULTAT OCH DISKUSSION

Projektets inverkan på och betydelse för förändringar i de grupper inom olika organisationer som studerades kan beskrivas som en utveckling i tre steg.

Som ett första steg innebar projektet en ökad förståelse för ramarnas betydelse i relation till det arbete man utförde. Man blev klarare över vad både ens eget och andras arbete gick ut på och på vilka sätt innehållet i olika arbetsuppgifter och ram-betingelserna invercade på arbetet. Detta gällde både enskilda individer och grupper som delar av ett större system.

En andra effekt var ökad handlingsberedskap och förmåga att sluta upp kring och driva en gemensam handlingslinje med hjälp av en grupp. Den ökade förståelsen och medvetenheten hos enskilda anställda och hos hela grupper medförde att de snabbare tolkade olika signaler och förstod när något var fel och krävde eller genomförde förbättringar själva alternativt i samarbete med ledningen eller andra grupper.

En tredje typ av effekt var den förbättrade fram-förhållning, flexibilitet och förmåga till överblick som utvecklades i vissa grupper, framför allt i distriktschefgruppen, men också hos många i föreståndargruppen. Som exempel kan nämnas att när distriktschefgruppen genom sitt arbete med budgetplanering fick klart för sig att verksamheten gick med ett betydande underskott, kunde man få mandat för att utarbeta och även genomföra en ny ekonomisk plan som var betydligt bättre än den som hade lagts av kommunledningen. För föreståndargruppen handlade det ofta om ekonomi men också om ökad beredskap att hantera personalfrågor.

Arbetets kärna

Kärnan inom barnomsorgen utgörs av att de anställda får kontakt med barnen och kan sätta sig in i deras sätt att fungera, samtidigt som de ska fungera som vuxna i relation till såväl barnen och deras föräldrar som till kolleger och andra medarbetare. För enskilda anställda innebär arbetet att de måste ha tillgång till egna barndomsupplevelser, exempel-

vis växlingen mellan att vara liten och utlämnad till de vuxna och att vara den som på ett allsmäktigt sätt styr familjen. De måste också kunna förstå föräldrarnas situation och behov av dem som samarbetspartner. Medvetenhet om betydelsen av rationella och irrationella känslor utgör ett viktigt arbetsredskap, liksom insikter om egna personliga behov och önskningsar. Arbetet inom barnomsorgen innebär i hög grad att använda sig själv som instrument i relationen till andra människor.

För att kärnan ska kunna utvecklas krävs det att den utgör en integrerad del i organisationen och att arbetsledningen har kunskap om och förståelse för arbetets art. Att skapa förutsättningar för att kärnan i arbetsinnehållet har sitt självklara berättigande är grundläggande för såväl högsta ledning som för arbetsledare på lägre nivåer. Att fokusera på den primära uppgiften för en grupp eller organisation kräver att ledningen dels har en vision av hur verksamheten bör fungera, dels kan översätta denna i realistiska delmål. Detta bygger på att barnstugepersonalens erfarenheter tas till vara, vilket i första hand sker genom arbetsledarna på barnstugorna och deras kontakter med förvaltningen. Utformningen av arbetsledningen på barnstugorna speglar i betydande grad hur arbetsledningen på högre nivåer fungerar.

En nödvändig process

För att kärnan i en verksamhet, som ingår i en stor organisation, ska kunna fungera och komma till sin rätt krävs att man kan urskilja de olika delsystem som, vart och ett utifrån sitt perspektiv, bidrar till helheten. Det innebär att man definierar huvuduppgiften inom respektive delsystem och att de olika delsystemen är avgränsade från varandra på sätt som är förenliga med huvuduppgiften för systemet ifråga. Ett exempel är placeringsenheten inom barnomsorgsorganisationen. I början av projektet var den gruppen mer eller mindre satt på undantag, men med tiden blev dess arbetsprofil allt tydligare. Gruppen kunde då i större utsträckning hävda sitt ansvarsområde i relation till angränsande grupper, t ex distriktschefer och barnstugor. Klarare strukturerade arbetsuppgifter, en bättre fördelning av arbetet i gruppen och tydligare gränser mot andra grupper gjorde att enskilda gruppdeltagares färdigheter kom bättre till sin rätt.

Generellt innebar detta att man definierade den eller de huvuduppgifter som var aktuella, undersökte vilka brister som fanns ifråga om hur arbetet kunde utföras och diskuterade och beslutade om vem eller vilka som skulle hålla i den ena eller andra arbetsuppgiften. En sådan differentiering utifrån både arbetsuppgifter och enskilda anställdas kompetens gör att olikheter mellan individer i en

grupp och mellan grupper framträder. Därmed ökar också möjligheterna till öppen konkurrens, rivalitet och avundsjuka, något som inom vårdinriktade organisationer pga arbetets inriktning på relationer ofta uppfattas som skrämmande och därför inte alltid hanteras särskilt konstruktivt.

Olika gruppers strävan att finna sin väg kommer alltid att skapa obalans mellan grupperna i en organisation. Obalansen tolkas oftast som en klyfta, vilket genererar projektioner och stereotypa föreställningar om andra grupper. Projektioner innebär att den ena eller andra gruppen tillskrivs föreställningar och reaktionsmönster som man inte kan eller vill kännas vid i den egna gruppen. Spänningen mellan ledning och fält leder till att det utvecklas föreställningar och känslor av idealiserande eller nedvärderande art som är svåra att hantera och som bidrar till att man lätt lierar sig med den ena eller den andra sidan. Nyanser och förmåga att pröva verklighetsunderlaget minskar, och irrationella föreställningar och känslor tar lätt överhand.

Ser man uppkomsten av denna obalans som en del i en process och försöker arbeta med den, blir den ett arbetsredskap och inte en nedbrytande vanföreställning, som permanentas och vänds emot enskilda grupper. När man talar om en klyfta mellan t ex fält och förvaltning är det en tydlig signal till att gränserna mellan olika delsystems arbetsuppgifter inte fungerar som stabilisatorer i arbetet, utan snarare har en splittrande funktion. Denna typ av splittring slår tillbaka på samspelet mellan och inom grupperna och drabbar, om den inte görs något åt, enskilda individer och deras arbete på ett genomgripande sätt.

Det tar tid ...

Ett av huvudsyftena med projektet var att följa utvecklingen av en grupp ledare på mellannivå utifrån deras syn på sitt arbete, den egna gruppen och förhållandet till ledning och andra grupper inom förvaltningen. Det vi fann var att det tar tid, genomsnittligt 2–3 år, att utveckla en yrkesmässig hållning som mellanchefer och att denna utveckling innebär omprövning av såväl synen på de egna arbetsuppgifterna som föreställningen om sig själv som arbetsledare och sin "personliga ledarstil". Det förstnämnda innebär t ex att man behöver lära sig att lyssna på vad folk säger på ett annat sätt än tidigare. I det dagliga arbetet på en barnstuga ser man vad medarbetarna gör, man träffar dem dagligen och kan få en egen bild av verkligheten.

Som mellanchefer har man en mer indirekt kontakt med dem man leder. Man ser dem sällan i praktiskt arbete, utan måste lära sig vara observant på vad de säger och gör, hur de uttrycker sig och vad de medvetet och omedvetet förmedlar om sin arbetssitua-

tion och samspelesprocesserna. En blivande mellanchef måste förändra sin inställning till vilken typ av "ledtrådar" eller hållpunkter de kan använda sig av för att bygga upp en egen sammanhängande inre föreställning om vad som sker på fältet. Från att huvudsakligen ha arbetat med konkreta data, direktkontakter och observationer måste de ställa om till att arbeta med mer abstrakta data.

För flera av deltagarna i projektet, framför allt i distriktschefgruppen och bland förståndarna, innebär rollen som mellanchef och ledare en personlig omprövning av tidigare invanda föreställningar. Det gäller t ex hur man ska driva olika frågor, hur man informerar om vad som gäller, hur mycket man ska ställa upp, hur tillmötesgående man ska vara.

Viktigt för ett bra ledarskap var också att förmågan att ta in och integrera andras uppfattningar i skilda frågor till ett eget ställningstagande utan att detta ledde till ett ambivalent förhållningssätt till den egna ledningsfunktionen. För flera av distriktscheferna innebär införlivandet av nya förhållningssätt personliga kriser i större eller mindre omfattning, som i allmänhet innebär att de bearbetade egna omedvetna förhållningssätt som aktualiserats genom det nya arbetets krav.

Könsspecifika rollförväntningar

Kvinnor i ledande ställning inom framför allt vårdinriktade organisationer, som bygger på att ge omvårdnad och omsorg, måste lära sig var gränsen för deras egentliga ansvar går. De måste kunna sätta gränser för hur mycket de kan och vill göra inom detta område. Alltför ofta hamnar ledare på mellannivå i situationer där de finner sig vara ansvariga för arbetsuppgifter som de inte har några möjligheter att påverka. Detta gör det svårt för dem att hålla kvar sina ambitioner och mål, och de ser inte när de drivs in i situationer som på lång sikt blir ohållbara.

Exempel på reaktioner som kan komma är att kraven på dem blir omätliga, att de blir övergivna av dem som de leder, som känner sig svikna, eller av de närmaste arbetskamraterna, som inte vet var de har dem. Genom ett förhållandevis konsekvent förhållningssätt i dessa frågor blir samspelet med omgivningen tydligare och de kan lättare bidra till att utveckla arbetets innehåll och stimulera organisationens kapacitet till förnyelse och kreativitet. Detta innebär dock inte att man alltid ska acceptera de organisatoriska och andra gränser som finns, emellanåt måste man som ledare pröva gränserns hållbarhet och även överträda dem. Men när detta sker ska man vara medveten om riskerna och beredd på att acceptera eventuella konsekvenser på gott och ont. En bra arbetsgrupp med likar där man kan ventilera denna typ av funderingar underlättar för att pröva nya förhållningssätt.

I vårdinriktade organisationer tenderar man att antingen bli alltför relationsinriktad eller – troligen som ett försvar mot detta – allför distanserad och onårbar. Den ofta påtalade bristen på goda modeller i form av kvinnor på högre ledningsnivåer, som både kan hantera ledningsfrågor och värna om den egna kvinnligheten är också en faktor som fortfarande har betydelse. Hit hör också att den interna karriärstegen ännu inte tillåter annat än ytterst få kvinnor, som börjat som förskollärare, att nå längre än till högsta mellanchefernivå. Att så är fallet torde bli bero på att man inom ledningen inte ger mellancheferna den tid och de förutsättningar som de behöver för att kunna bli så kompetenta som de har resurser till samt att de själva inte inser att de behöver tid för att kunna "ställa om".

Sökandet efter den egna identiteten som kvinna och mellanchef underlättas inte heller av uppdelningen inom barnomsorgen med pedagogiskt skolade kvinnor i botten som har hand om barnen och administrativt och ekonomiskt skolade män i toppen av organisationen som styr verksamheten. Som kvinnlig ledare på mellannivå måste man finna en mellanväg, som tillåter att man bevarar både omhändertagandeperspektivet och en positiv syn på sig själv som kvinna, något som finns rikt företrätt i fältorganisationen. Samtidigt måste man kunna bejaka den egna lusten att utöva makt, att ta ansvar och att leda andra utifrån egna visioner av vart organisationen är på väg, något som finns företrätt i toppen av organisationen.

Utbrändhet och nedslitning

Föreståndaryrket har de senaste åren genomgått en stor förändring mot ekonomiskt såväl som pedagogiskt självstyrande enheter. Detta har varit bra i många avseenden, eftersom personalen i större utsträckning själva har fått kontroll över sin verksamhet. Den personal som rekryteras till föreståndare har i grunden pedagogisk skolning, varför anpassningen till en mer administrativ roll har inneburit svårigheter att utföra arbetsuppgifter som kräver en annan grundinriktning. Då man inte har de nödvändiga förutsättningarna för att utföra arbetet uppstår en rad frustrationer, som om de inte möts på ett professionellt och uppriktigt sätt kan sluta i utbrändhet. Genom att identifiera riskgrupper liksom faktorer i organisationen som bidrar till nedslitning bidrar man till en bättre arbetsmiljö som i längden även är ekonomiskt försvarbar.

De riskgrupper som framträder tydligast inom projektet är föreståndare vid öppna förskolor och vid stora stugor. Gemensamt för de båda är att de möter ett stort antal människor varje dag, vilket ökar möjligheten till konflikter och problem. Samtidigt har de båda riskgrupperna bättre förutsättning-

ar än andra föreståndargrupper att fungera som mer renodlade chefer med tydligare gränser till personalgruppen. Under tider med dålig tillgång på personal ökar kraven på föreståndaren att fysiskt bistå sin personalgrupp i det dagliga arbetet med barnen. Kravet är omöjligt att uppfylla på en stor barnstuga liksom för en föreståndare för den öppna förskolan med arbetsledansvar för dagbarnvårdare. För dessa grupper innebär alla försök att täcka upp personalbristen genom att själv gå in som ersättare på lång sikt en försämring av barnomsorgen.

Den process som krävs för att anpassa ambitionsnivån till verkligheten tar tid och måste mötas med adekvata ramförhållanden, information, reellt inflytande och återkoppling på arbetsinsatsen från arbetsledare längre upp i hierarkin och den egna personalgruppen. Mellannivån i sig är att betrakta som riskgrupp då kraven på denna är så olika till sin karaktär: differentiering nedifrån och enhetlighet uppifrån.

En annan riskgrupp som framträder i projektet är unga, nytexaminerade barnskötare vilka har stor benägenhet att sluta efter en kort tids anställning. Att arbeta med barn innebär att man tidvis befinner sig på en svåröverblickbar arbetsplats med en blandning av konkreta arbetsuppgifter som måste göras omgående och mer långsiktiga som man i det ögonblicket inte vet om de är bra eller dåliga. Det är svårt utveckla en egen inre norm för vad som är ett bra arbete om man som ny på en arbetsplats inte får en relativt lång inskolningsperiod med stöd och handledning från äldre och mer erfarna kolleger.

Rekrytering och differentierad utbildning

Om man vill arbeta preventivt och bygga upp en välfungerande och kreativ organisation är det viktigt att personal rekryteras till nya poster utifrån adekvata kriterier på vad arbetsuppgiften ska innebära. Exempelvis är det inte tvunget, om ens lämpligt, att alltid internrekrytera personal för vissa arbetsuppgifter. Enbart internrekrytering utan tydligt definierade, arbetsrelaterade krav, blir lätt en snedbelastning. Lojaliteten med organisationen kan

då bli större än med arbetets innehåll, och nytänkande och kreativitet kommer till korta.

Flera typer av utbildning behövs för olika grupper av anställda. Från integrerad handledning av nyanställda till handledning och seminarier för distriktschefer och avdelningschefer. På motsvarande sätt måste även ledare högre upp i hierarkin beredas möjligheter att följa mer centralt organiserade ledarutvecklingsprogram. Inom ramen för projektet har flera utbildningsinsatser gjorts. Ett försök med kontinuerlig handledning i grupp under ett års tid av ett antal nyanställda barnskötare utföll mycket bra. Resultatet visade att i denna grupp var alla barnskötare kvar efter två år. I denna kategori slutar annars två av tre anställda inom ett år.

Handledning, gärna i grupp, är önskvärt. Personer med samma eller liknande arbetsuppgifter kan då hjälpa varandra att finna en bra personligt präglad balans mellan gammalt och nytt och mellan eget och andras. Innehållet i handledningsgruppen behöver inte vara avancerat. Det räcker oftast med att träffas regelbundet för att utbyta erfarenheter och tillsammans söka finna en hållbar struktur. Detta gäller hela vägen från områdeschefer till föreståndare och nyanställd personal. Grupperna kan drivas av medlemmarna själva eller i samarbete med en konsult.

RAPPORTEN

Ledare på mellannivå i vårdinriktade organisationer (44 sidor) kan beställas från IGOR-projektet c/o Ann-Britt Wickström, Erica-stiftelsen, Odengatan 9, 114 29 Stockholm, tel 08-24 22 50 eller fax 08-10 96 91.

Projektets frågeställningar och undersökningsresultat har beskrivits i tolv rapporter. De utgörs huvudsakligen av arbetsrapporter på svenska i en intern rapportserie IGOR-rapporter (Individ i Grupp och Organisation), Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Rapporterna kan rekvireras till självkostnadspris från projektgruppen genom sekreterare Ann-Britt Wickström.

