

## Ledarskap. Relationer – ditt viktigaste verktyg

**Dagens arbetsliv kräver chefer och ledare som känner sig själva och är bra på att bygga relationer. Det mänskliga mötet mellan ledare och medarbetare står i fokus för ledarskapsforskningen.**

**RELATIONSBYGGARE** Mellanche-  
fen var lättad. Mötet hon hade  
bävat för slutade med att den be-  
svärliga medarbetaren ompla-  
cerades till en annan avdelning.  
Han hade under  
alltför lång tid  
lyckats göra livet  
som chef surt för  
hennes och även  
om hon insåg att  
det var han som  
var udda och  
besvärlig, tyckte  
hon också att en chef borde  
klara av sådana medarbetare.  
Han fick henne att känna sig  
otillräcklig. Långt in i hennes  
självkänsla nådde han.

**Att vara chef** och ledare  
är svårt. Relationer är svårt.

Konflikter är allra svårast, något  
av det värsta vi människor vet.  
Men en chef måste våga gå rakt  
in i stormens öga, vara analytisk  
nog att förstå vad som händer  
och sedan kunna  
lösa konflikten.  
Ändå är chefer  
som människor  
är mest. Många,  
inte minst inom  
vården, har ett  
gott allmänt  
självförtroende,  
men i sin chefsroll känner de sig  
osäkra.

Kanske finns det anledning  
för dem att tvivla på sig själva. I  
en undersökning genomförd av  
Vårdförbundet har omkring  
3 800 medlemmar svarat på frå-  
gor om sin arbetsvardag. Bland

annat om synen på sina chefer.  
Mest kritiska är de till chefernas  
oförmåga att hantera konflikter.

**Om det är svårt** att vara chef  
i allmänhet, så är det särskilt  
svårt att vara första linjens chef  
inom sjukvården. Klämd mellan  
politiska direktiv, professioner  
som med styrka hävdar sina  
revir, chefer och medarbe-  
tare, patienter, närstående och  
medborgare. Förväntningarna  
är många och motstridiga, så  
även om ett lyckat ledarskap  
handlar om förtroendefulla  
relationer handlar det inte om  
några "gosiga" sådana, som  
Christer Sandahl, professor i  
sambands- och beteendeveten-  
skap, uttrycker det.

**En chef kan aldrig** vara  
allas favorit. Men en chef kan få  
medarbetarnas respekt genom  
att ta det obehagliga samtalet  
innan det blir ännu obehagli-  
gare. Genom att förbereda sig  
väl inför samtalet, och genom  
att vara tydlig och lyssna på vad  
medarbetaren, eller medarbe-  
tarna, har att säga.

Genusforskning visar att  
kvinnor som är chefer inom  
vård och omsorg tycker om  
att leda och att de känner sig  
mindre begränsade än vad  
kvinnlige chefer i mansdomine-

rade organisationer har visat sig  
vara. Det talas allt mer sällan om  
ett typiskt kvinnligt ledarskap,  
men forskaren Klara Regnö  
har funnit att kön faktiskt gör  
skillnad. Inte för att skillnaden  
mellan manliga och kvinnliga  
chefer är så stor utan för att  
kvinnor, oftare än män, leder  
i organisationer där förutsätt-  
ningarna är särskilt tuffa. Det  
primära är att hålla budget och  
möjligheterna att göra detsam-  
ma är begränsade. Inte sällan  
får kvinnliga chefer klä skott för  
organisatoriska problem.

**Enligt** psykologen och fors-  
karen Ingela Thylefors måste  
två kriterier vara uppfyllda för  
att vara en god ledare: man ska  
vara en bra människa och man  
ska vilja ha makt. Men det krävs  
mer än så. Ett stort mått av  
självkänedom till exempel. En  
chef måste vara klar över sina  
tillkortakommanden och sina  
styrkor. Ett sätt att bli klar över  
det är att reflektera tillsammans  
med chefskolleger.

Landstinget i Jönköping  
anordnar reflexionsgrupper för  
kompetensutveckling av chefer  
och ledare. Vårdenhetschefen  
Monika Leander-Malmlov  
deltog i en sådan, och det var  
chefer från andra förvaltningar  
som hjälpte henne att komma



vidare när hon tyckte att hon  
hade tappat ansiktet inför sina  
medarbetare. Monika hade bli-  
vit riktigt arg på ett möte, visat  
starka känslor helt öppet. Är det  
okej när man är chef?

**Kanske kan man** inte lära  
sig att bli det rätta chefsämnet.  
Ledarskap är något man blir bra  
på genom att utöva det. Det går  
inte att plugga in. Men det finns  
metoder att ta till. Forskare vid  
Göteborgs universitet har tagit  
fram ett dialogträningsprogram  
som hittills har använts bland  
medarbetare inom vården.

Utvärderingen visar att det går  
att träna upp sin kommunika-  
tionsförmåga. Att det går att bli  
bättre på att lyssna till exempel.  
De hoppas på att få använda  
programmet bland chefer också.

Ledarskap handlar mindre  
om att vara "chef" och mer om  
att få med sig medarbetare i  
förändringar genom att visa att  
man är värd deras förtroende.  
Forskaren Gary Yukls definie-  
rar ledarskap så här: det är att  
skapa och underhålla relationer,  
få och förmedla information,  
fatta beslut och ha förmågan att  
påverka människor.

Vårdenhetschefen Monika  
Leander-Malmlov, möt henne  
på sidan 36, säger att hennes  
drivkraft för att bli chef är att  
hon tycker om människor. Men  
hon trodde att hon skulle vara  
mycket mer "chef" än vad som  
har visat sig behövas. Nu anser  
hon att en av hennes starka  
ledaregenskaper är förmågan  
att tillvarata medarbetarnas  
idéer. \*

TEXT MARIA EJD  
ILLUSTRATION  
HELENA HALVARSSON

### Lästips

→ Hallén M & Hiller  
M. *Säker ledning – en lit-  
teraturstudie av begreppen  
chef- och ledarskap och  
patientsäkerhet. Hälso-  
och sjukvårdsadministra-  
tion vid Örebro universi-  
tet 2010.*

→ Thylefors I. *Ledarskap  
i human service-organisatio-  
ner. Natur & Kultur 2007.*

# Dialog kräver ömsesidighet

**En god ledare är bra på att kommunicera, men kommunikation är inte detsamma som dialog. Genuin dialog förutsätter en jämlikhet som kan vara svår att uppnå på arbetet.**

**KOMMUNIKATÖRER** Kommunikation kan vara en lång monolog där ingen annan inbjuds att delta. Eller den kan vara symbolisk. Som att chefen arbetar över varenda kväll och därigenom kommunicerar till medarbetarna vad som gäller på arbetsplatsen.

En dialog däremot förutsätter ömsesidighet. Och ärlighet, enligt Christina Grill, beteendevetare och doktorand på institutionen för arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet. Hon har nyligen publicerat en artikel om kommunikation och dialog, baserad på intervjuer med första linjens chefer på några sjukhus i Västra Götaland.

En dialog är en sorts kommunikation och i sin artikel redogör Christina Grill för två olika huvudteorier om vad som gör att dialog uppstår; den humanistiska och den social-konstruktivistiska. Enligt båda teorierna omfattar en dialog respekt, ärlighet, lyssnande och avvaktande. De slår också fast att det maktförhållande som råder mellan chef och medarbetare gör att verklig dialog är svår att uppnå på arbetet.

## – Begreppet dialog

används ofta på ett missvisande sätt. "Det här ska jag ha en dialog med min medarbetare om", kan en chef säga och så är det i själva verket fråga om ett

förhör eller en sorts "dirigerande samtal", säger Christina Grill.

**De elva chefer** hon har intervjuat använder fyra olika kommunikationsstrategier: samspel, omhändertagande, kontrollerande och konfronterande. En chef bör kunna behärska samtliga. Uppstår en akut situation måste hon kunna peka med hela handen och ge klara order. Om en medarbetare går igenom en personlig kris krävs att chefen är lyssnande och inlämnande.

I intervjuerna, och i de observationer Christina Grill också har genomfört, märkte hon att cheferna anpassade sin kommunikationsstrategi efter

vilken situation de befann sig i. Men de hade också sina "favoritmodeller".

– I studien finns vård- enhetschefer som av tradition har en väldigt omhändertagande kommunikation och som kan uppfatta sig som "den goda modern". Hon som tar hand om andra tills hon själv stupar. \*

MARIA EJD

## Lästips

→ Grill C med flera. Valuation and handling of dialogue in leadership. *Journal of Health Organization and Management*. 2011; 25: 34-54.

# Genus. Skillnader beror på förutsättningar

**Ibland sägs att kvinnliga chefer är mer relationsinriktade än manliga. Men skillnader mellan kvinnor och män på chefsposter ligger snarare i förutsättningarna att leda.**

**KÖNSROLLER** Kvinnor som är chefer i kvinnodominerade organisationer känner sig mer fria i sin chefsroll än kvinnliga chefer i mansdominerade organisationer. Det visar observationer och intervjuer med kvinnliga chefer



Klara Regnö.

på tre förvaltningar inom kommunal vård och omsorg.

Klara Regnö är doktorand vid KTH:s avdelning för genus, organisation och ledning och disputerar nästa vår på en avhandling om ledarskapets förutsättningar i kvinnodominerade organisationer.

– De chefer jag har intervjuat upplever att de kan vara sig själva utifrån det sätt de önskar vara. När jag tittar på hur kvinnorna beskriver sina relationer och sitt chefskap finns allt som hör chefskapet till av uppmuntran, konkurrens, konflikter. De är medvetna om negativa föreställningar, som att kvinnor håller tillbaka varandra, men

tycker sällan att de själva eller den egna arbetsgruppen fungerar så, säger Klara Regnö.

Vård- och omsorgscheferna är självklara i sitt chefskap, känner sig säkra på sin kompetens och tycker att det är stimulerande och roligt att ha makt att påverka utvecklingen.

**Däremot** kan kön sägas ha betydelse på ett annat sätt.

– Organisatoriska problem läggs på kvinnor. Cheferna verkar inom omsorgen; en bransch med ett stort antal medarbetare, där arbetstiderna är obekväma och där besparingar ofta måste genomföras. Det är sådant som skapar ett ansträngt arbetskli-

mat och i stället för att söka förklaringen i dåliga arbetsvillkor, söker man den i det kvinnliga ledarskapet.

Det är svårt att separera ledarskap från de förutsättningar som ges för att leda, konstaterar Klara Regnö. \*

MARIA EJD

## Lästips

→ Forsberg-Kankkunen T. *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Acta Universitatis Stockholmiensis 2009.

# Samarbete. Styrka att vara två om prestigen läggs på hyllan

**Delat ledarskap kan vara ett sätt att lätta på chefsbördan. När det fungerar blir cheferna tryggare och starkare.**

**SAMSPEL** Marianne Döös, forskare vid institutionen för pedagogik och didaktik på Stockholms universitet, har tillsammans med kolleger intervjuat chefer om hur det är att dela på ledarskapet, och medarbetare om hur det är att bli ledd av två chefer.

De kriterier måste vara uppfyllda för att det ska lyckas:

→ En gemensam värdegrund. Ledarparet måste inte tycka lika i alla frågor men de måste vara överens om hur man förhåller sig till människor, och om målet med verksamheten.

→ Ett tillräckligt mått av prestigelöshet. Den som bara vill putsa på sina egen stjärna och har ett stort behov av egen bekräftelse får svårt att dela på ledarskapet.

→ Fullständigt förtroende för varandra.

**– När vi har** intervjuat ledarpar ser vi att de tre kriterierna alltid finns med, och när det haltar beror det alltid på att någon av de tre inte fungerar,



**Värdegrund.** För att ett ledarpar ska fungera krävs samsyn, säger Marianne Döös.

säger Marianne Döös.

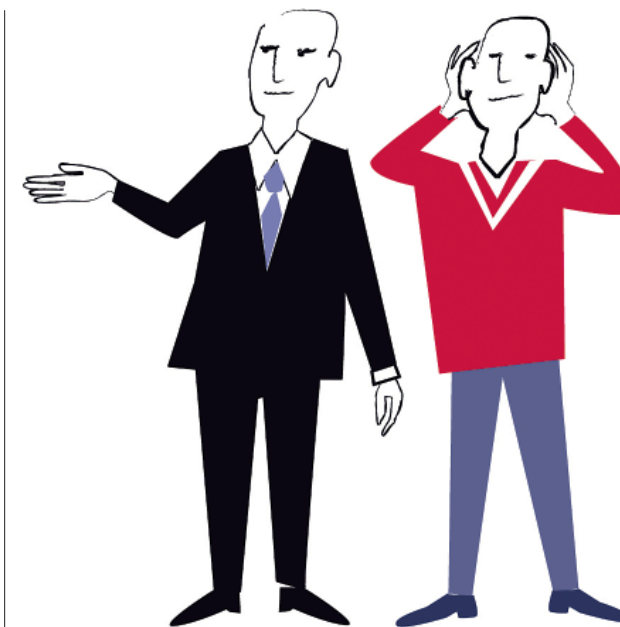
Ett lyckosamt delat ledarskap kräver inte att cheferna liknar varandra i allt. Snarare tvärtom, säger Marianne Döös. Det betonas ofta i forskningen att olikhet är en gynnsam faktor som skapar energi i ledarskapet.

**– I ett tryggt** ledarskap kan chefer på samma hierarkiska nivå ha invändningar mot varandra även inför medarbetarna. Det är då prestigelösheten blir tydlig. Det är nödvändigt att cheferna håller samman i en grundläggande mening, och – förstås – att de inte baktalar varandra. Vi har sett exempel på arbetsplatser där medarbetarna försöker att slå in en kil mellan cheferna.

Sådant kan lyckas om cheferna inte har en gemensam värdegrund.

Delat ledarskap kan vara en lösning för att organisationen ställer krav som inte en chef kan uppfylla. Men inte sällan är det ett önskemål från cheferna själva. Det kan vara för att de vill utveckla kvalitet eller lönsamhet, vara mer tillgängliga, skapa en mer hållbar situation för sig själva eller helt enkelt för att arbetet ska bli roligare.

**Utvärderingar** har visat att medarbetarna för det mesta har positiva erfarenheter av delat ledarskap. Chefer som är ett fungerande team skapar ett utvecklingsklimat som gör det roligt att arbeta. Medarbetarna



HELENA HALVARSSON

gynnas också av att cheferna är tryggare, modigare och starkare. – Det här är ingen lösning för chefer som inte fungerar.

Det går till exempel inte att sätta ihop två dåliga chefer och få en

bra. För att delat ledarskap ska bli bra krävs kvalitet från början, säger Marianne Döös. \*

TEXT MARIA EJD  
maria.ejd@vardforbundet.se

## Fakta: Delat ledarskap

- Är vanligt – fast obekant.
- Finns i olika former – ofta utvecklade av cheferna själva.
- Förekommer lika ofta inom offentlig som inom privat sektor.
- Är lika vanligt bland kvinnliga som bland manliga chefer.

**Källa:** Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap

## Lästips

- Döös M. *Chefer i samarbete – om delat och utvecklande ledarskap*. Liber 2010.
- Tyrstrup M. *Tidens furstar*. Studentlitteratur 2002.
- Se också: Stockholms akademiska ledarskapsforum, [www.salkforum.se](http://www.salkforum.se).

# Dilemma. Får man bli arg på din arbetsplats?

**Monika Leander-Malmlöv, vårdenhetschef på Ryhovs sjukhus, deltog i en reflexionsgrupp för chefer från olika förvaltningar i landstinget när hon fick frågan. Hon svarade automatiskt: "Det är klart att man får." Men stämde det?**

**SJÄLVKÄNNEDOM** Monika Leander-Malmlöv tycker om att bygga relationer. Det var därför hon bestämde sig för att bli chef. Sedan 2005 har hon varit vård-



**Fick stöd.** I en reflexionsgrupp fick Monika Leander-Malmlöv tillbaka sin styrka.

enhetschef på uppvakningsavdelningen på Ryhovs sjukhus. Hon känner sig trygg i sin chefsroll. När hon tillträdde var hon mer prestigefylld. Som ny på posten ledde Monika ett stort arbetsplatsmöte om behovet av förändring på uppvakningsavdelningen.

– Varken jag eller medarbetarna tyckte att det fungerade bra, och jag sa att om det skulle fungera gick det inte att ha rotationstjänster för intensivvårdspersonalen som innebar att ingen var fast anställd på uppvaket. "Det går inte an att vara gästarbetare här", sa jag.

**Medarbetarna** blev arga för att deras chef ville genomföra en önskad förändring, och Monika blev arg för att medarbetarna visade en förändringsovilja. Inte så farligt kan

man tycka. Arg måste man få bli. Men Monika tyckte att hon var oprofessionell. "Vi krockade fullständigt", säger hon.

Mitt i konflikten deltog hon i en reflexionsgrupp för chefer och ledare, och när deltagarna

**"Jag kände det som att jag tappade ansiktet"**

där fick i uppdrag att berätta om ett dilemma berättade hon om mötet som slutade i ilska.

– Jag hade så svårt att acceptera både att medarbetarna på kliniken blev arga, vilket jag tog väldigt personligt, och att jag själv blev arg, berättar Monika.

**I reflexionsgruppen** ställde cheferna frågor som hjälpte henne att känna tillit. Det blev okej att ha reagerat som hon gjorde och hon förstod att det inte var ett totalt misslyckande. Men frågan om det inte är tillåtet att bli arg på hennes arbetsplats, den funderar hon fortfarande över.

– Man måste få visa känslor, även ilska och irritation på arbetet. Det är inte farligt. Eller – det borde inte vara det. Men det får ju inte hända ofta, och det beror också på hur man visar sin ilska. Jag kände det som att jag tap-

pade ansiktet. Det var väl därför jag skämdes.

Händelsen gjorde att Monikas självförtroende som chef fick sig en knäck. Det hjälpte reflexionsgruppen henne att få tillbaka. Och med det intakt vågade hon driva sin ståndpunkt – och lyckades få personalen med sig.

**– Jag var utsatt** och ifrågasatt av många, men jag vågade hålla fast vid det jag hade påbörjat. Så småningom förstod personalen mig och själv stannade jag upp och tog till mig av nya tankar de gav mig, säger Monika.

Att ha tappat ansiktet och återfått det igen har lärt henne vikten av att våga sina ord. Hon beskriver sig som en impulsiv person, men som chef måste hon stanna upp och tänka efter. \*

MARIA EJD

## Lästips

→ Engström A. *Påverkansprocesser i vuxnas lärande – kritiska händelser i en reflektionsgrupp*. D-uppsats i pedagogik vid Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. 2006.

# Vi frågar: Hur får jag en bra relation till mina medarbetare?

**Chefer som beordrar och pekar med hela handen behövs egentligen bara när snabba beslut måste tas. I övrigt handlar det goda ledarskapet om att kunna bygga relationer.**

**TILLIT** Ledarskap handlar om att påverka och påverkas gör chefer bäst genom att skapa förtroendefulla relationer, säger Christer Sandahl, professor i samhälls- och beteendevetenskap med särskild inriktning mot vårdvetenskap.

## Vad kännetecknar relationsbyggande ledarskap?

– Ledaren som bygger upp en förtroendefull relation med sina medarbetare kan få makt – men inte genom att skrämman till lydnad utan genom att medarbetarna känner tillit. Med ett sådant förtroendekapital har chefen möjlighet att vara en auktoritet, någon som medarbetarna litar på. Ledarskap bygger på ömsesidigt förtroende mellan chef och medarbetare. Vilket inte är det samma som att relationerna ska vara "gosiga". Ledarskap innefattar nästan alltid ett visst mått av konflikter. För att hantera det är det viktigt med tydlighet.

## Är det möjligt att vara en god ledare för alla?

– Ledarskap är bland det svåraste som finns, men utmärkande för chefer som uppfyller kraven är att de är engagerade och tycker om att leda. Min erfarenhet är att det nästan alltid finns medarbetare som chefen gör besvikna. Man kan inte vara allas favorit. Om en chef pekar med hela handen och säger "nu gör vi så här" så är det alltid några som tycker "åh, så skönt", medan



**Konflikträdsla** är vanligt hos chefer, men förödande för arbetsgruppen. Då utvecklas inte teamen, säger Christer Sandahl.

andra tycker "vilken despot". Chefer har så olika förväntningar på sig.

## Vad betyder teamet och chefen för varandra?

– Det viktigaste i ledarskapet är vad som sker i teamet. Ledarskap är viktigt när förändringar ska genomföras – särskilt inom sjukvården – och handlar mycket om att utveckla teamet. För att kunna bygga ett team måste man känna till och kunna hantera teamets olika utvecklingsfaser, där konfliktsfasen är en av de första. När rollerna fördelas och positioner mutas in uppstår konflikter och det skapar rädsla hos många chefer. De lägger locket på och då ökar risken för att det skapas subgrupper, man söker syndabockar och man snackar

de chefer som lyckas stå trygga i de situationerna är de som blir uppskattade.

## Hur utvecklar chefer sin förmåga att bygga relationer?

– Learning by doing. Ingen blir bra på relationer genom att läsa sig till hur man gör. Övning, feedback och reflexion är vad som krävs, och det bästa sättet att få syn på sitt eget ledarskap är att delta i reflexionsgrupper. Att tillsammans med andra chefer ta upp dilemman, få hjälp av gruppen att se situationer på ett annat sätt, diskutera ett nytt förhållningssätt och sedan gå tillbaka och pröva det. Chefer som har utvärderat det säger att reflexionsgruppen har gett dem bättre självförtroende. Det är till hjälp att få känna att man har något att ge till andra i en grupp och att andra kan känna igen sig i den otillräcklighet man berättar om. \*

MARIA EJD  
maria.ejd@vardforbundet.se

## Ökar självkännedomen

Lärande nätverk: Hans-projektet var en utvecklingsgrupp för chefer i Hedemora, Avesta, Norberg och Skinnskatteberg. Projektet genomfördes i samarbete mellan Afa försäkring och Karolinska institutet i Stockholm och pågick mellan 2008 och 2010. Resultatet visade att reflexion i en mindre grupp innebar att cheferna utvecklades i sina yrkesroller. Andra projekt med samtalsgrupper – eller backstage-grupper – för chefer visar samma goda resultat.

→ **Lästips:** Sandahl C med flera. *Chef med känsla och förnuft – om professionalism och etik i ledarskapet*. Natur & Kultur 2010.