



## **FoU arbetsrapport 42:2023**

### **Uppföljning av Leanlinks chefsprogram inom vård, stöd och omsorg**

#### **Slutrapport**

Bo Davidsson

April 2023

**FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete  
Kommunerna i Boxholm, Kinda, Linköping, Mjölby, Motala, Vadstena, Ydre,  
Åtvidaberg och Ödeshög samt Linköpings universitet**



## Innehåll

1.	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund .....	4
1.2	Uppföljningens syfte, frågeställningar, design och datainsamlingar .....	4
1.2.1	Frågeställningar .....	4
1.2.2	Design och datainsamlingar.....	5
2.	Uppföljning av första kursomgången 2020–2021 .....	5
2.1	Enkät – mätning före kursstart.....	5
2.2	Enkät – mätning efter avslutade delkurser .....	7
2.3	Intervjuer efter avslutade delkurser .....	9
2.4	Sammanfattande kommentarer - första kursomgången 2020–2021 .....	11
3.	Uppföljning av andra kursomgången - hösten 2021 .....	11
3.1	Enkät – mätning före kursstart .....	11
3.2	Enkät – mätning efter avslutade delkurser .....	13
3.3	Sammanfattande kommentarer - andra kursomgången hösten 2021 .....	15
4.	Intervjuer efter avslutat chefsprogram – våren 2023 .....	15
4.1	Information före kursstart.....	15
4.2	Pedagogiska aspekter på chefsprogrammet .....	16
4.3	Stöd och hjälp samt möjligheterna att kunna kombinera studierna med dagligt arbete.....	17
4.4	Att kunna tillämpa kunskaperna.....	18
4.5	Förslag till förändringar .....	19
4.6	Avslutande kommentarer .....	19
5.	Avslutande reflektioner .....	20
5.1	Uppföljningens huvudresultat .....	20
5.1.1	Frågeställning 1.....	20
5.1.2	Frågeställning 2.....	21
5.1.3	Frågeställning 3.....	21
5.1.4	Frågeställning 4.....	21
5.2	Slutord .....	21
Bilaga 1	.....	23
	Leanlinks chefsprogram inom vård, stöd & omsorg .....	23
	Kursinnehåll.....	23

# 1. Inledning

I denna arbetsrapport redovisas den uppföljning av Leanlinks chefsprogram som genomförts av FoU-centrum för vård, omsorg och socialt arbete. Chefsprogrammets start kom dock att sammanfalla med Covid-19 pandemin våren 2020, vilket kom att påverka såväl uppläggning och genomförande av programmet som uppföljningen.

## 1.1 Bakgrund

Som ett led i att kvalitetssäkra Leanlinks verksamheter planerades att genomföra ett chefsprogram omfattande 30 högskolepoäng. Utbildningen riktades till verksamhetschefer inom Leanlink som hade arbetat som chef i minst ett år. Efter slutfört program skulle det vara möjligt att få en certifiering som chef i Linköpings kommun inom vård, stöd och omsorg. Utbildningen började med en första omgång i februari 2020 och planerades pågå under tre år och omfatta 15 HP juridik inom arbetsrätt, socialrätt och HSL-ansvar och 15 HP med fokus på ledning och verksamhetsstyrning (Se bilaga 1). Utbildningen genomfördes på arbetstid efter ett rullande schema.

En kurs, 5 HP, motsvarar cirka 133 timmars studier vilket innebär ungefär en heldag i veckan varje termin. Planen var att en kurs fördelas på 40 timmar obligatorisk närvaro vid sex lärarledda heldagar och under övriga veckor skulle kursdeltagarna lägga två timmar per vecka på studierna. Upplägget innebär lärarledd undervisning, studiegrupper och eget arbete. Detta innebär att om hela programmet genomfördes sammanhängande skulle den studerande erhålla 30 HP på tre år. Kurslitteratur köptes in och tillhör arbetsplatsen.

Ursprungsplanen var att det skulle gå fyra kurser per år under 3 år och att cheferna skulle kunna erhålla 30 HP i en sammanhållen chefsutbildning för vård och omsorg. Denna ambition frångicks då det visade sig omöjligt att genomföra ett så ambitiöst program på grund av Covid-19 pandemin. Detta påverkade uppläggningsvis i hög grad fick genomföras på distans. Sammantaget medförde detta också att ganska många kursdeltagare avbröt sina studier på chefsprogrammet. Två delkurser, Arbetsrätt samt HSL-ansvar, startade våren 2020 och efter vissa fördröjningar genomfördes dessa och avslutades i februari 2021. Hösten 2021 genomfördes två kurser, nämligen Socialrätt samt Ledarskap. 2022 genomfördes kursen Verksamhetsstyrning, ledarskap och nya arbetssätt.

## 1.2 Uppföljningens syfte, frågeställningar, design och datainsamlingar

Syftet med uppföljningen är att belysa hur kursdeltagare uppfattar chefsprogrammet vad gäller olika pedagogiska aspekter, förutsättningar att kunna genomföra studierna i programmet samt nyttan och möjlighet att kunna tillämpa kunskaperna i det egna arbetet. Följande frågeställningar har formulerats för uppföljningen:

### 1.2.1 Frågeställningar

1. Hur uppfattar kursdeltagarna pedagogiska aspekter av chefsprogrammet som: information före kursstart, mål, studiehandledning och instruktioner, uppläggning, lärarinsatser, arbets- och studieformer, arbetsuppgifter, litteratur och examinationer?
2. Hur uppfattar kursdeltagarna stöd och hjälp samt möjligheterna att kunna genomföra programmet och kombinera studierna med det dagliga arbetet?

3. Hur uppfattar kursdeltagarna nyttan av utbildningen i relation till arbetet som chef?
4. Vilka förslag till förändringar och förbättringar har kursdeltagarna av chefsprogrammet?

### 1.2.2 Design och datainsamlingar

Uppföljningen omfattar moment som inriktas på respektive delkurs och på hela programmet. Datainsamlingens design innebär en kombination av kvantitativ och kvalitativ information i form av enkäter och intervjuer. Ambitionen var att kunna genomföra datainsamlingar före och efter varje delkurs med enkäter samt fokusgruppsintervjuer efter varje delkurs, samt en avslutande fokusgrupp efter att hela programmets avslut.

På grund av pandemin och att det planerade upplägget med löpande kurser under perioden kom att ändras genomfördes inte uppföljningen enligt den planerade designen. Istället kom enkät före och efter kurs samt två individuella intervjuer att genomföras för den första kursomgången år 2020–2021. Vidare genomfördes enkät före och efter kurser att vid den andra kursomgången hösten 2021, men inte några intervjuer. Uppföljningen avslutades med en gruppintervju med två respondenter efter att hela chefsprogrammets avslut i februari 2023.

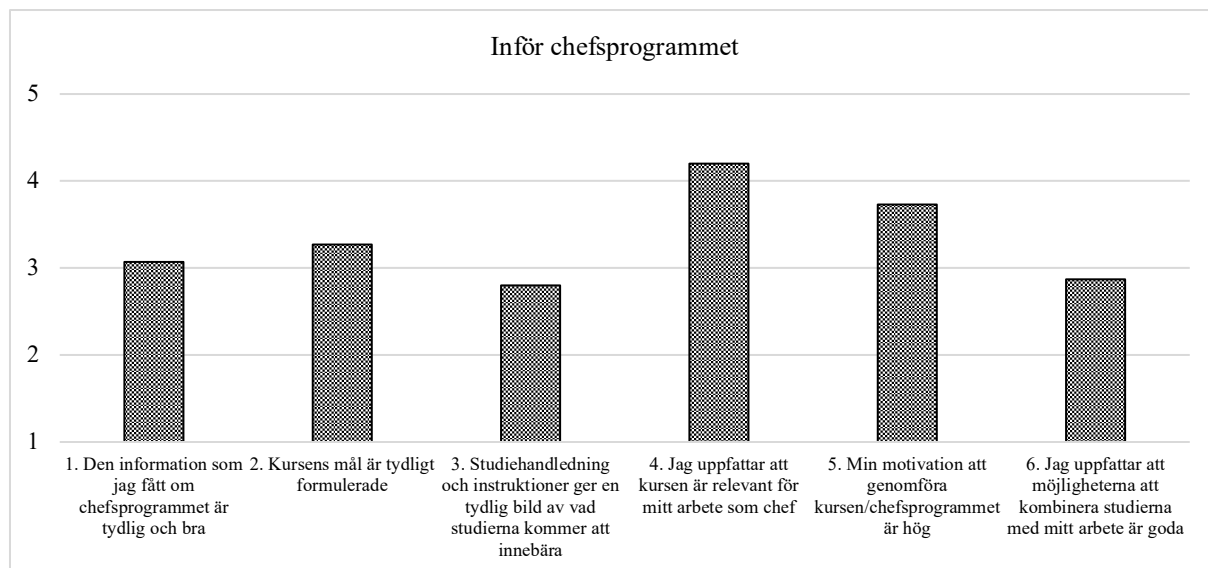
Enkäten var anonym och distribueras digitalt. Enkäterna är utformade av påståenden som respondenten tar ställning till på en femgradig skala, där värdet 1 = Nej, inte alls, och 5 = Ja, absolut. Resultaten redovisas i form av medelvärden, där ett lågt värde alltså innebär att man tar avstånd från påståendet och ett högt värde att man håller med. I enkäterna har också öppna frågor ingått. 15 kursdeltagare har besvarat enkäten före kursstart och 15 har besvarat enkäten efter avslutade delkurser.

## 2. Uppföljning av första kursomgången 2020–2021

I detta avsnitt redovisas utfallet av uppföljningen av den första kursomgången. Framställningen omfattar de två enkäterna, före och efter genomförda kurser, samt en gruppintervju som genomfördes med ett mindre urval kursdeltagare efter avslut ( $n = 2$ ). Noteras kan att den första kursomgången genomfördes under Covid-19 pandemin vilket medförde att kurstiden därmed förlängdes och kom att genomföras under perioden februari 2020 till februari 2021.

### 2.1 Enkät – mätning före kursstart

Nedan redovisas först respondenternas svar på enkäten som gavs före kursstart. Enkäten bestod av sex frågor med fasta svarsalternativ samt två öppna frågor.



Figur 1. Kursdeltagarnas svar på frågor före kursstart (medelvärden).

Respondenternas svar på enkäten som bjöds före kursstart varierar från strax över 4 på den femgradiga skalan, vilket kan betraktas som ett ”högt” eller bra svar, till värden strax under 3 nära skalans neutrala mittpunkt, vilket kan betraktas som ”medelhögt”. Högst värden, strax över respektive strax under 4, erhåller frågorna om kursen uppfattas som relevant samt om den egna motivationen för att genomföra programmet är hög. Resterande frågor, om informationen före kursstart, om kursens mål uppfattas som tydliga, om studiehandledning och instruktioner är tydliga samt hur man uppfattar möjligheterna att kombinera studier med arbetet, erhåller samtliga värden nära skalans neutrala mittpunkt, vilket kan betraktas som ”medelhögt”. Sammantaget innebär detta att kursdeltagarnas uppfattningar om kursen före kursstart kan beskrivas variera från godtagbart till bra.

## Öppna frågor – före kursstart

### Vilka förväntningar har du på kursen?

- Utvecklas som chef, hade varit bra om man även i detta kunnat få in ledarskapsdelen.
- Konkret kurs med förankring i verkligheten.
- Att jag snabbt kan omsätta kunskapen i verksamheten för att se mening med den.
- Att lära mig nytt som jag kan omsätta i mitt arbete och få mig att bli trygg i min roll.
- Att få en fördjupad kunskap inom det arbetsrättsliga området utifrån mina befogenheter och ansvar. Att på ett bättre sätt förstå de krav och förväntningar som ställs på mig som chef utifrån detta område. Att jag ska känna mig tryggare i min chefsroll.
- Att jag får kunskaper så jag kan ta mitt HSL-ansvar i mitt uppdrag på ett bra sätt.
- Att få ökad kunskap om mitt HSL-ansvar i verksamheterna.
- Lära mig mera om mitt HSL ansvar som chef, att sen få fortsätta förkovra mig i kunskaperna gällande arbetsrätt! toppen!
- Jag upplever att beställaren vill ha in för mycket på 7,5 hp. Jag förväntar mig att skolan kan skala ner det till relevanta ämnen för jobbet.
- Att formen för den är genomtänkt innan den är genomförbar. Förutsättningarna för mig som chef alltså.
- Förväntningarna att göra så mycket av arbetet på plats under föreläsningarna. Så blir det inte nu då det blir på distans och mer tid kommer att behövas till individuella

skriftliga inlämningsuppgifter. Blir också avsaknad på gemensam reflektion/diskussion.

- Tyvärr tappat motivation och planering då kursen skulle gått i våras men sen flyttades vilket passat sämre med min personliga planering. Skulle startat nu den 28 aug men tekniken strular är framflyttat igen. Mål, krav behöver förtydligas igen.

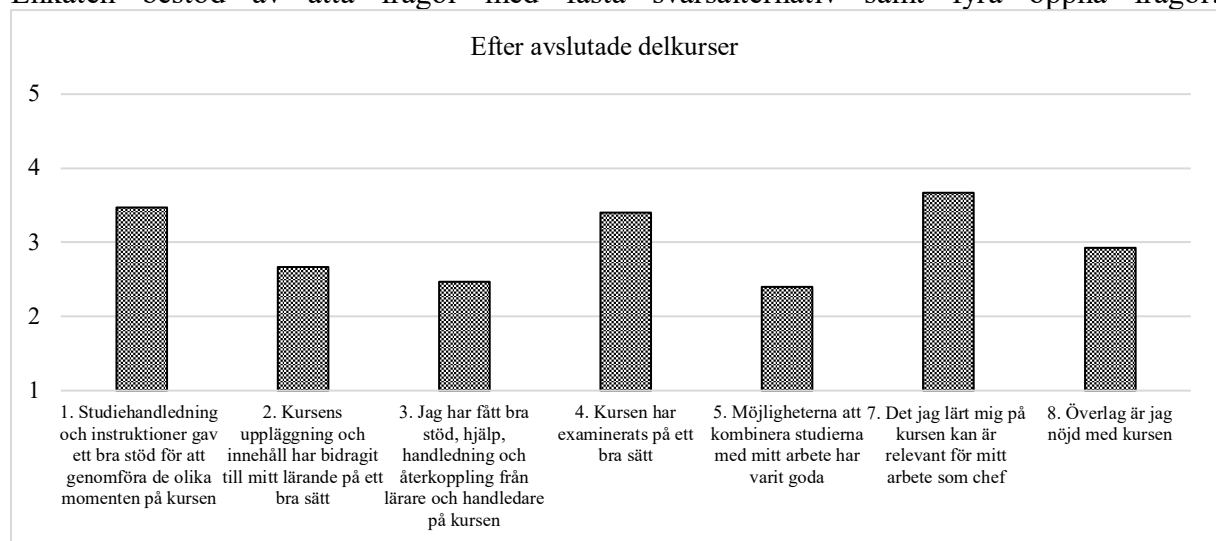
### Vilka kunskaper och erfarenheter vill du få med dig från kursen?

- Senaste inom forskning.
- Vad som styr vårt chefskap.
- Konkreta exempel på rutiner och planer.
- Fördjupade kunskaper inom det arbetsrättsliga området som är relevant för mitt uppdrag som chef i kommunala och offentlig verksamhet.
- Att vara mer förtrolig med arbetsrätten och veta var jag ska söka information.
- Jag förväntar mig att få en grundkunskap i arbetsrätt, som jag har användning av i mitt dagliga arbete.
- Få kunskap i arbetsrätt som gör att jag känner mig mer säker i mitt chefskap.
- Vilka krav och förväntningar som finns på mig som verksamhetschef när det gäller HSL.
- En högre kompetens kring HSL och arbetsrätt.
- Ramar för mitt HSL-ansvar.
- Kunskap om HSL-ansvaret, gränsdragningar och skyldigheter.

Respondenternas svar på de öppna frågorna om förväntningar på chefsprogrammet är ganska allmänna och sträcker sig från att generellt kunna utvecklas i sin roll som chef och ledare, till att fördjupa sina kunskaper i arbetsrättsliga och HSL-frågor, att kunna tillämpa de nya kunskaperna i arbetet, till uppfattningar och önskemål om kursens innehåll och genomförande. Värt att notera är att några öppna svar kan kopplas till viss besvikelse vid att kurserna kommer att ges på distans och att detta kommer att påverka möjligheterna till diskussion och reflektion på ett negativt sätt.

## 2.2 Enkät – mätning efter avslutade delkurser

Nedan redovisas först respondenternas svar på enkäten som gavs efter avslutad delkurs. Enkäten bestod av åtta frågor med fasta svarsalternativ samt fyra öppna frågor.



Figur 2. Kursdeltagarnas svar på frågor efter avslutade delkurser (medelvärden).

Om man betraktar respondenternas svar efter avslutad delkurs och jämför med svaren från den första enkäten så kan man konstatera att medelvärden är något lägre och varierar från cirka 2,5 till 3,5. Högst värde har frågorna om studiehandledning och instruktioner gav ett bra stöd, att kursen examinerats på ett bra sätt samt att det man lärt sig på kursen är relevant för arbetet som chef. Samtliga dessa tre frågor erhåller medelvärden kring 3,5 på skalan, vilket kan tolkas som mellan ”medelhögt” till ”bra”. Frågan om man överlag är nöjd med kursen erhåller ett medelvärde alldeles under 3 och övriga frågor, om kursens uppläggning och innehåll, stöd, hjälp och återkoppling samt möjligheterna att kunna kombinera studierna med arbetet får medelvärden kring 2,5, det vill säga mellan ”medelhögt” och ”dåligt”.

### **Öppna frågor - eftermätning**

#### **Vilka är de viktigaste kunskaperna och erfarenheterna du fått med dig från kursen?**

- Mycket strul med teknik.
- Söka information och läsa lagtexter.
- Var jag kan hitta svar på frågor som uppkommer i mitt dagliga arbete.
- Fått mer kött på benen gällande olika frågor samt stärkt i att läsa lagtext.
- Lagar och annan formalia kring HSL-ansvaret.
- Stor förståelse om mitt chefsansvar vad gäller HSL.
- Ansvaret som chef för HSL-frågorna.
- Att leta rättsfall och läsa paragrafer för att bena ut vad som är fakta i ett case.
- Rättigheter och skyldigheter inom anställningen.
- Bra att få de juridiska kunskaperna samt att ta del av rättsfall. Föreläsaren har varit mycket kompetent i ämnet och haft bra föreläsningar.
- Jag har lärt mig en del om komplexiteten i arbetsrättsliga frågor. Dock tyckte jag att den var på en för hög/avancerad nivå, hade önskat lite mer hands on arbetsrätt. Dock tar jag med mig kunskap omkring hur man kan vrida och vända och använda sig av.

#### **Vilka kursmoment är mest relevanta för arbetet som chef?**

- Alla
- Att läsa i lagtexten och hitta svar på frågeställningar och vad som är rätt och fel enligt lag
- När förhandling ska ske och vilken lag som gäller för olika scenarion.
- Förhandlingsspelet, det kunde vi haft fler om vi sett IRL.
- Vem som har HSL-ansvar vid vilka uppkomna frågeställningar ute i verksamheter.
- Det som var tänkt från början hade varit bra, att mer få resonera utifrån de aktuella ärenden som vi möter i arbetet.
- Gruppdiskussioner.

#### **Vilka kursmoment är mindre relevanta för arbetet som chef?**

- Det har varit relevant.
- Allt har varit relevant.
- Allt är relevant och bra kunskap att ha med sig.
- Det blev mycket om fack och tillhörighet som kanske inte hjälper mig så mycket även om det är intressant.
- HSL gällande målgrupper som jag inte arbetar med.
- Har inget att kommentera.
- Vet ej.



## **Förslag till ändringar**

- Kursen borde ha ställts in pandemins första dag.
- Bättre struktur och framförhållning från utbildaren, ta större hänsyn vid planeringen till att våra almanackor fylls på och att man inte kan ändra förutsättningar med kort varsel.
- Bättre koll på tekniken. För tätt mellan gångerna. Man behöver få tid från arbetet, svårt att kombinera med jobbet då jag inte haft tid att göra något på arbetstid förutom kurstillfället.
- Helst live (efter coronan klingat av). Inte varje vecka.
- Den var inte bra att göra på distans då vi tappade mycket pga. teknik och diskussion.
- Svårt med distansutbildning inledningsvis, mycket teknikstrul. Lärorikt som samlad bedömning.
- Ja, kursens upplägg blev ju ändrat till det sämre. De många ändringarna av tiden för föreläsningarna samt att det drog ut på tiden gjorde att det blev svårare att kombinera med arbetet.
- Skulle vara inriktad på ansvaret som man har som chef inom aktuellt område. Kursinnehållet var inte vinklat så. En hel del som var givet i kursinnehållet men ej praktiskt genomförbart mellan teorin och organisationen i praktiken.
- Mer målgruppsinriktat. Barn och ungdomar har nästan inte berörts alls.

I respondenternas svar på de öppna frågorna i enkäten som besvarades efter avslutade delkurser kan man se spridning av uppfattningar. Någon framhåller lärarnas kompetens. Andra kommentarer gäller ämnesmässiga aspekter där respondenterna beskriver att de fått fördjupade, nyttiga och tillämpbara kunskaper vad gäller arbetsrättsliga frågor och HSL-frågor och svaren om sådant som man uppfattar som mindre relevanta är få.

En ganska stor andel av de utsagor som respondenterna gett i den avslutande enkäten berör att studierna påverkats negativt på grund av att formerna ändrades som en följd av pandemin. T ex att struktur påverkats, att framförhållningen blev för kort, att tekniken fallerat, att det påverkat möjligheterna till gemensam diskussion och reflektion negativt, samt att det blev svårare att kombinera studierna med det dagliga arbetet.

## **2.3 Intervjuer efter avslutade delkurser**

I detta avslutande avsnitt redovisas ett kondensat av de två individuella intervjuer som genomförts med kursdeltagare efter avslutad delkurs. Det är en respondent som följt kursen i arbetsrätt och den andra har följt kursen i HSL-ansvar.

### **Information om chefsprogrammet och kursen före kursstart**

Informationen beskrivs som bra, man fick utskick från kontaktperson i kommunen med alla detaljer, om upplägg och om plattformen.

### **Delkursen vad gäller mål, innehåll, arbets- och studieformer, lärares insatser och litteratur**

Respondenterna beskriver olika aspekter i sina svar på denna fråga. En aspekt är att det började bra med vanliga föreläsningar på plats, vilket var positivt, men att det blev omändringar pga. pandemin. Det blev uppehåll och allt togs upp på distans och var en hel del tekniskt strul i början, t ex med olika digitala plattformar (Skype respektive Zoom). Vissa föreläsningar

ställdes in och den tiden föll bort då men att det blev bättre med tiden. Interaktionen upplevs som mycket svårare på distans och att det blev många kursavbrott.

Mål, innehåll och studie- och arbetsformer beskrivs som flexibla och litteraturen som relevant. Innehållet beskrivs av en respondent som varande på låg nivå. Vederbörande hade tidigare läst till undersköterska och det var mycket som var samma, men inte allt, men att det funkade. Ett problem var att biblioteket stängde just vid uppstart, vilket försvårade aktiviteterna att söka egen litteratur. En kommentar var att det var väl mycket HSL för sjukvård och att man saknade HSL för kommunal verksamhet.

### **Delkursen vad gäller stöd och hjälp, handledning, återkoppling, examination**

Kontakten och återkopplingen beskrivs av en respondent som snabb och bra med synpunkter och resultat, men att man inte haft så mycket handledning men om man efterfrågade stöd och hjälp så fick man det. Detta ska ses mot bakgrund av att den skrivna instruktionen var mycket tydlig så det behövdes inte så mycket. En respondent kommentar är att det tog lång tid innan man fick återkoppling på samtliga inlämnade uppgifter.

### **Att kombinera studierna med det dagliga arbetet på ett bra sätt**

Detta beskrivs av respondenterna som en riktig utmaning! Tanken var att kunna sätta av 2 timmar per vecka avsatt, men att det ofta krockade med det ordinarie jobbet, vilket ledde till att det blev en del heljobb för studierna. Kanske fick 50 procent göras på helger inklusive examinationen.

Respondenterna beskriver att Covid har påverkat allt. Det skulle vara färdigt i maj 2020, men det blev paus till hösten, det skulle vara var 7:e dag eller var 14:e dag, det blev rörigt om tider, det kom info dagen innan ett pass och kort varsel, man fick "skrapa" i kalendern och det blev pressat. Det behöver tas hänsyn till att alla jobbar och ofta mer än heltid. Flera lämnade kursen på grund av detta.

### **Lärande, kunskapsutveckling och nytta i arbetet som chef**

Kursen beskrivs av en respondent som väldigt lärorik. Detta mot bakgrund att det var en mycket kunnig jurist som undervisade i personalärenden, man lärde sig hur man ska läsa lagar, regler, paragrafer ordagrant, vilket man har stor nytta av i förhandlingar och med personal, och man har fått argument och vet om vilket lagstöd som gäller. Kunskap om lagar, LAS beskrivs som mycket användbara i arbetet och man uttrycker att flera i den egna organisationen behöver lära sig detta.

Den andra respondenten uttrycker att hen redan kunde mycket men att det nu är mera "paketerat" och vilket ansvar en chef har för sjuksköterskor i verksamheten - det blev tydligt VAD en verksamhetschef har för HSL-ansvar och vad sjuksköterskan har för HSL-ansvar. Det beskrivs som ett uppvaknande och vikten av att ha väl fungerande kvalitetssystem i organisationen.

### **Förslag till förändringar**

Respondenterna beskriver att det nog blir bättre automatiskt efter coronan. Kanske med flera fysiska träffar och mera praktiska övningar och fallbeskrivningar kopplade till verksamheterna.

## 2.4 Sammanfattande kommentarer - första kursomgången 2020–2021

Mot bakgrund av den information som samlats in med enkäter före och efter avslutade delkurser samt intervjuer med två kursdeltagare efter kursavslut kan denna del uppföljningen sammanfattas på följande sätt:

- Information om chefsprogrammet före kursstart och studiehandledning har varit tillfyllest.
- Covid-19 pandemin har i mycket hög grad påverkat genomförandet av delkurserna i chefsprogrammet, vilket medförde att kurserna genomfördes på distans och att tidsplanen förändrades. Detta har även påverkat arbets- och studieformerna, t ex genom att möjligheterna till gemensam diskussion och reflektion minskat.
- Problem med tekniken uppfattas tidvis ha påverkat negativt i hög grad. Noteras bör att krånglet med teknik främst gällde en av delkurserna och då mest inledningsvis.
- Lärares kompetens och insatser, litteratur, uppgifter och examination bedöms som bra.
- Handledning och feedback bedöms som tillfyllest.
- Möjligheterna att kombinera studier och arbete bedöms som problematiskt. Detta har förvärrats av pandemin och att kurserna bedrevs på distans.
- De kunskaper som man fått bedöms som mycket relevanta och tillämpbara i arbetet som chef.
- Utbildningsprogrammet kan utvecklas genom att ha bättre struktur och framförhållning, undvika problem med tekniken, vilket kanske sker med automatik efter pandemin. Vidare kan flera praktiska övningar och kopplingar till relevanta fall i kursdeltagarnas verksamheter utvecklas.

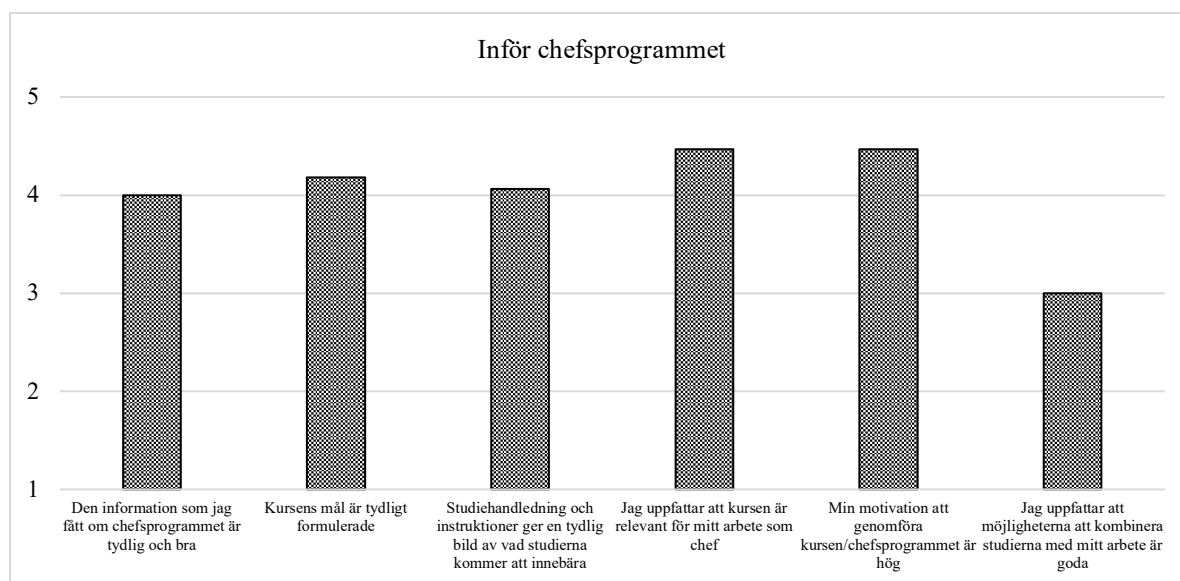
Sammantaget kan detta tolkas som att chefsprogrammet trots Covid-19 pandemin kunnat genomföras med gott resultat, även om omställningarna medförde att många valde att avbryta studierna.

## 3. Uppföljning av andra kursomgången - hösten 2021

I detta avsnitt redovisas utfallet av uppföljningen av den andra kursomgången. Framställningen omfattar de två enkäterna, före och efter genomförda kurser. Planen var att genomföra gruppintervjuer med ett mindre urval kursdeltagare efter avslut. Samtliga tillfrågade avböjde dock medverkan med anledning av arbetsläget på grund av pandemin varför denna del av uppföljningen tyvärr utgick.

### 3.1 Enkät – mätning före kursstart

Nedan redovisas först respondenternas svar på enkäten som gavs före kursstart. Enkäten bestod av sex frågor med fasta svarsalternativ samt två öppna frågor.



Figur 4. Kursdeltagarnas svar på frågor före kursstart (medelvärden).

Respondenternas svar på enkäten som bjöds före kursstart varierar från strax över 4,5 på den femgradiga skalan, vilket kan betraktas som ett "mycket högt" och bra svar, till värdet 3 på skalans neutrala mittpunkt, vilket kan betraktas som "medelhögt". De flesta frågorna erhåller värden från 4,0 till 4,5. Högst värden erhåller frågorna om kursen uppfattas som relevant samt om den egna motivationen för att genomföra programmet är hög. Resterande frågor, om informationen före kursstart, om kursens mål uppfattas som tydliga, om studiehandledning och instruktioner är tydliga erhåller något lägre medelvärden. Lägst värde erhåller frågan om hur man uppfattar möjligheterna att kombinera studier med arbetet, värdet 3,0 på skalans neutrala mittpunkt, vilket kan betraktas som "medelhögt". Sammantaget innebär detta att kursdeltagarnas uppfattningar om kursen före kursstart kan beskrivas variera från godtagbart till mycket bra.

## Öppna frågor - före kursstart

### Vilka förväntningar har du på kursen?

- Förväntar mig att lyftas i tanken och få nya insikter, samt ha roligt med mina kurskamrater.
- Att jag får förståelse för socialtjänstlagen och att jag får en god uppfattning om dess styrning och påverkan på vår verksamhet.
- Att lära mig mer som är spetsinriktat på vad jag behöver för att bli bättre i jobbet.
- Att få mer kunskap och verktyg kring ledarskap och grupputveckling och hur de påverkar/samspekar med varandra.
- Ge mig möjlighet att lyfta blicken och koppla min kunskap till "riktig" verksamhet
- Bli bättre ledare.
- Fylla på min kompetens och få input.
- Att få mer kunskap och verktyg för kommande förbättringsarbete i min verksamhet.

### Vilka kunskaper och erfarenheter vill du få med dig från kursen?

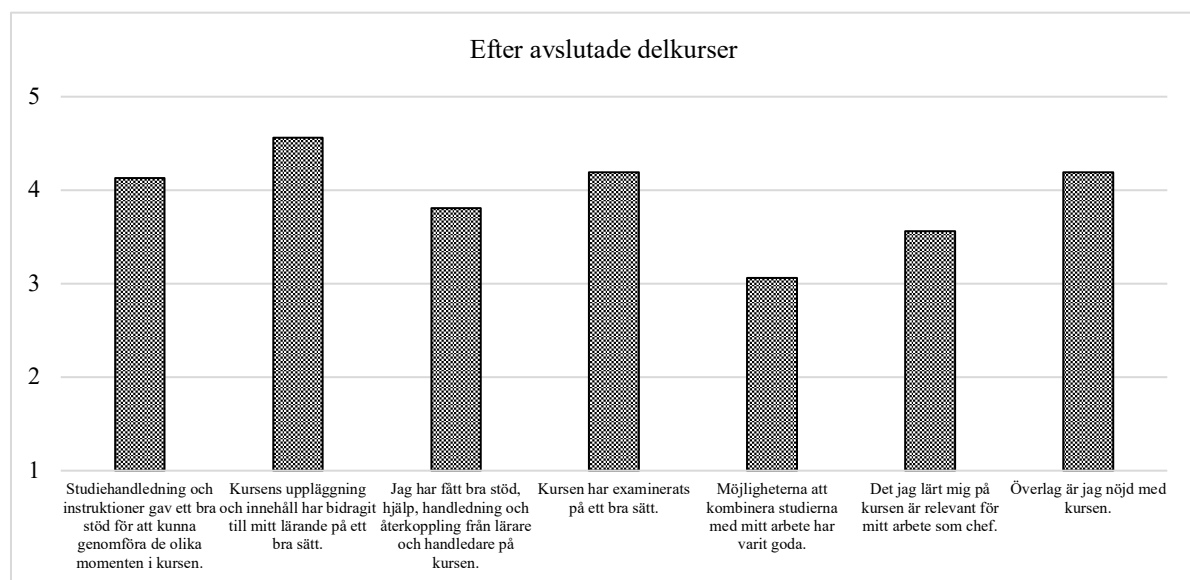
- Få verktyg och metoder att lyckas med förbättringsarbete i det stora och i det lilla.
- Att jag ska kunna förklara relevant lagstiftning och nationella styrdokument inom socialrätten, och att jag ska förstå relationen mellan rättssäkerhet och kvalitet i det sociala arbetet.

- Mer erfarenhet och kunskaper kring hur jag ska kunna ha ett bra ledarskap för mina grupper och utveckla dem till att bli bra team för klienternas bästa.
- Att ge mig kunskaper men också fylla på mitt CV med reell kunskap.
- Arbetsrätt.
- Metoder och tips att omsätta i vardagen.
- Kunskaper om behov hos människor i en organisation samt hur man tillgodoser dem på bästa sätt och samtidigt skapar dom bästa förutsättningarna för en omsorg i toppklass.

Respondenternas svar på de öppna frågorna om förväntningar på chefsprogrammet sträcker sig från att generellt kunna utvecklas i sin roll som chef och ledare, till mera specifika kunskaper om lagstiftning, nationella styrdokument. Vidare nämns att få verktyg för att bättre kunna leda medarbetare och grupper för att utveckla omsorgsverksamheterna, men även att få ny kunskap och insikt i allmänhet samt att få ha roligt med kurskamrater.

### 3.2 Enkät – mätning efter avslutade delkurser

Nedan redovisas först respondenternas svar på enkäten som gavs efter avslutad delkurs. Enkäten bestod av åtta frågor med fasta svarsalternativ samt fyra öppna frågor.



Figur 5. Kursdeltagarnas svar på frågor efter avslutade delkurser (medelvärden).

Om man betraktar respondenternas svar efter avslutad delkurs och jämför med svaren från den första enkäten så kan man konstatera att medelvärden varierar från 4,5 till strax över 3,0, men att flera frågor erhåller värden mellan 3 och 4, det vill säga överlag något lägre värden än i förmätningen. Men samtliga medelvärden kan ändå betraktas som medelhöga till mycket höga. Högst medelvärden strax över 4,0 till 4,5 har frågorna om studiehandledning och instruktioner gav ett bra stöd, att kursens uppläggning har bidragit till lärande på ett bra sätt, att kursen examinerats på ett bra sätt samt att man överlag är nöjd med kursen. Något lägre värden erhåller frågorna om stöd, hjälp och återkoppling samt att det man lärt sig på kursen är relevant för arbetet som chef. Lägst värde, strax över 3,0, erhåller frågan om möjligheten att kunna kombinera studierna med arbetet. Samtliga dessa frågor erhåller medelvärden som kan tolkas som liggande mellan ”medelhögt” till ”mycket bra”, det vill säga ett gott betyg för de genomförda kurserna.

## Öppna frågor – eftermätning

### Vilka är de viktigaste kunskaperna och erfarenheterna du fått med dig från kursen?

- Att kunna sätta teori till praktik och vice versa.
- Reflektion, tillitsbaserat ledarskap.
- Alla delar och alla kunskaper är relevanta, lite nytt och lite uppfräschning av gammal kunskap.
- Om tillitbaserad styrning, självreflektion som ledare och grupprocesser. Bra inför kommande förändringar och utveckling inom Leanlink.
- Framför allt så har jag fått en grund att stå på som gör att vid mottagande av nya beslut kan jag ur flera synvinklar granska beslutet. Lagarna har vi läst och satt oss in i så att jag vid diskussioner med biståndshandläggarna känner mig mer trygg och även kunna argumentera och relatera till olika paragrafer.
- Inget nytt.
- Jag har reflekterat över mitt ledarskap och själv ledarskap vilket gjort att jag har utvecklats som chef.
- Bättre insikt hur man läser lagtext.
- Inspirerande att träffa andra personer som har samma arbetsuppgifter och delge varandras perspektiv utifrån olika verksamheter.

### Vilka kursmoment är mest relevanta för arbetet som chef?

- Tillitsbaserat ledarskap, att kunna reflektera.
- Alla har varit relevanta för mig.
- Alla delar men mer ur ett annat perspektiv inte i rollen som chef utan mer i rollen som mottagande av nya beslut.
- Tillitsbaserat ledarskap reflektion.
- Alla teorier som man kopplades i essän.
- Rättssäkerhet.
- Grupputveckling, effektiva team.

### Vilka kursmoment är mindre relevanta för arbetet som chef?

- Allt var viktigt.
- Inget.
- Jag tycker att alla olika lagar och ämnen har tilltalat mig så ur den delen kan jag inte tycka att någon del var mindre relevant?
- Inget var mindre relevant, hela kursen var mycket bra.
- Digitalisering.

### Förslag till förändringar

- Gärna närträffar om det går till nästa grupp.
- Svårt att få förutsättningar att fungera som chef. Studier har fått klämmas in bland allt annat. Svårt att få tiden att räcka för att känna att man tillgodogör sig studierna till fullo.
- Tydliggöra de enskilda arbetsuppgifterna lite mer vi i kursen har uppfattat instruktionerna väldigt olika. Det var svårt att veta vad som förväntat av oss?
- Snabbare återkoppling från kursledaren på frågor från studenterna.

Respondenternas svar på de öppna frågorna i enkäten som besvarades efter avslutade delkurser kan beskrivas som relativt homogena och överlag positiva. Flera poängterar att viktiga

kunskaper man fått är relaterade till tillitsbaserat ledarskap, vidare lagtexter samt kunskaper kopplade till att kunna leda och utveckla verksamhet. Utbytet med andra kursdeltagare nämns också som positivt. På frågan om vad som varit mindre relevant nämner man att det mesta varit relevant, utom någon som nämner digitalisering som mindre viktigt. Vad gäller förslag till förändringar nämns svårigheterna att kombinera studierna med det ordinarie arbetet. Vidare att studieinstruktioner kan förbättras samt att återkoppling kunde vara snabbare.

### 3.2 Sammanfattande kommentarer - andra kursomgången hösten 2021

Den information som samlats in med enkäter före och efter avslutade delkurser kan sammanfattas på följande sätt:

- Respondenternas förväntningar före kursstart kan beskrivas som ”mycket högt” för de flesta frågorna i enkäten. Detta gäller information, tydliga mål, studiehandledning, relevans för det egna arbetet samt motivation. Något lägre vad gäller möjligheterna att kunna kombinera studier och arbete.
- Respondenternas svar på de öppna frågorna om förväntningar på chefsprogrammet omfattar att generellt kunna utvecklas i sin chefsroll och att få verktyg för att kunna leda, till mera specifika kunskaper om lagstiftning, nationella styrdokument samt att få ha roligt med kurskamrater.
- Respondenternas omdömen av olika aspekter efter avslutad delkurs varierar från medelhögt till mycket högt. Detta gäller studiehandledning och instruktioner, att kursens uppläggning har bidragit till lärande, examinationer samt överlag. Något lägre värden erhåller frågorna om stöd, hjälp och återkoppling samt att det man lärt sig på kursen är relevant för arbetet som chef. Lägst värde, strax över 3,0, erhåller frågan om möjligheten att kunna kombinera studierna med arbetet.
- Respondenternas svar på de öppna frågorna efter avslutade delkurser kan beskrivas som positiva och innebär att man fått viktiga kunskaper om ledarskap, lagtexter samt kunskaper kopplade till att kunna leda och utveckla verksamhet.
- Utbytet med andra kursdeltagare nämns som positivt.
- Förslag till förändringar gäller att åtgärda svårigheterna att kombinera studierna med det ordinarie arbetet.
- Sammantaget innebär det att den andra kursomgången bedöms som bra eller mycket bra av kursdeltagarna och betydligt bättre än den första.

## 4. Intervjuer efter avslutat chefsprogram – våren 2023

I detta avslutande avsnitt redovisas en presentation av den intervju som genomförts med två kursdeltagare efter avslutat chefsprogram i februari 2023. Ambitionen var att kunna intervjua flera tidigare kursdeltagare, men de flesta tillfrågade avböjde eller lämnade återbud. Framställningen följer i stort intervjuens frågeområden och svaren redovisas i koncentrerad form och med illustrerande citat.

### 4.1 Information före kursstart

Det första temat i intervjun gäller information och förberedelser inför kursstart och hela programmet. Överlag beskriver intervjupersonerna den information de fått i positiva ordalag:

Jag tycker jag fick god info, fick muntlig info från min chef, och sen så fick vi ut info via mail. Och då fick vi ut vilka kurser vi kunde välja, och sedan inför varje kurs så fick vi ut kursplan, litteraturförteckning och vad vi behöver förbereda. Så jag tycker att det har varit bra.

Samt:

Vi fick ju ut först skriftlig info, veckobrev, sedan hade vi genomgång på en av våra ledningsgrupper, vad syftet var, att fylla på, att göra någon sorts rektorsprogram för vård- och omsorgschefer, som man beskrev det för oss. Det var väldigt positiva ordalag och ett bra fokus, tycker jag, det här är för att stärka er i ert ledarskap.

Kursstarten kom att sammanfalla med Covid-19 pandemin, något som påverkade förutsättningarna och genomförande av chefsprogrammet på flera sätt:

Info stämde, men det ändrades lite på grund av att pandemin startade. Så det blev lite ändrat om var vi skulle befinna oss, för då blev det ju digitalt. Det är ju naturliga orsaker så det rådde man ju inte på.

## 4.2 Pedagogiska aspekter på chefsprogrammet

Det andra temat i intervjun gällde hur man uppfattade chefsprogrammet vad gäller olika pedagogiska aspekter på chefsprogrammet vad gäller mål, innehåll, arbets- och studieformer, lärarinsatser samt kurslitteratur. Inte överraskande anknyter respondenterna även i detta sammanhang till att programmet inledningsvis sammanföll med pandemin:

Det var ju också så att vi studenter kom glada i hågen och tänkte vad kul det här ska bli, och så kom pandemin (skratt), smack! Och ingen hade ju egentligen kraft, tid eller energi att göra det här. Man behövde ju då vara i sin verksamhet hela tiden. Så det lite röriga var ju inte bara lärarens och kursens fel.

Omställningen till att genomföra chefsprogrammet digitalt innebar initialt en utmaning för lärarna:

Läraren var ju av en lite äldre modell om vi ska vara ärliga, som hade lite svårt att navigera i HSL-lagen i den digitala miljön som kom där då, så det vart lite bökigt för oss där i början. Hon kunde inte riktigt vara den pedagog som hon ville. Sedan hade vi henne två gånger IRL, och då var hon helt fantastisk! Hon var en sådan där som – man bara fastnade i hennes sätt att undervisa. /.../ Men när hon skulle hålla i det digitala så blev det lite rörigt. Jag vet att hon fick en hel del kritik för det då.

Det är värt att poängtera att denna kritik om krångel med teknik främst gäller en av de första delkurserna. Trots detta uppfattade man innehåller som relevant:

Men jag upplevde att innehållet var väldigt, väldigt bra. Och det har jag upplevt i båda dom kurserna som jag har läst, att innehållet och målet, det har varit ganska tydligt för mig, vad man förväntar sig, vad jag ska göra.

Lärarinsatser och innehållet uppfattas genomgående som bra:

Föreläsningarna har varit helt fantastiska, kurserna har jag fått ut jättemycket av. Och jag måste säga att jag är helt lyrisk, det har varit fantastiskt. Det har varit väldigt mycket utifrån egen reflektion, och att kunna koppla till vårt eget arbete och så.



Arbetsformer och examination beskrivs som väl utformade och tydligt kopplade till respondenternas arbete och med möjlighet att kunna tillämpa de kunskaper man fått i programmet:

HSL-kursen, det är ju något som krävas av oss i vår yrkesroll, att vi har den här kunskapen om HSL. /.../De två andra kurserna har gett väldigt mycket, för mitt ledarskap och så. Framför allt sista kursen för där fick vi komma fram till en förändring som vi vill göra i vår egen verksamhet, koppla det till litteraturen, så nu har jag ett färdigt förändringsarbete som jag ska genomdriva i min verksamhet. Mycket positivt.

Examinationerna beskrivs som varierade men överlag relevanta och bra. Förståelse och tillämpning har kännetecknat upplägget snarare än att ”plugga för tentamen”:

Det har inte varit så att vi ska plugga in en massa som vi ska prestera sedan, utan det har ju varit diskussionsfrågor som vi har fått. Vi har suttit i olika gruppen och diskuterat olika teman utifrån litteraturen och dom föreläsningar vi har haft. Och det ger i alla fall mig mycket mer än att bara plugga på. /.../ Det har gett jättemycket. Att diskutera i olika konstellationer kring samma tema.

Samt:

Kurs nummer två har vi också gjort en essä, och det var nytt för mig, och det tilltalade mig väldigt mycket, och då fick jag för en gångs skull skriva i jagform. Så det tyckte jag om. Sedan då lämna in om förändringsarbetet. /.../ Och vi gjorde ju en rättsutredning, och det har jag ju inte gjort tidigare, men läraren sa att ”ni kommer att få ihop det här till slut”, och det var lugnande. Vill ha koll på det jag gör, men det gick. Det var en resa, att fatta vad jag skulle göra.

Båda intervjupersonerna dock beskriver att kravnivån i delkurserna var ganska höga och jämför med sina tidigare erfarenheter av studier på universitet:

Det var ju stora examinerande uppgifter i slutet. Den första kursen var ju den här B-uppsatsen, som jag kallar det, och den andra var en poster-uppgift, som man skulle redovisa för varandra. Jag upplever att det har varit bra, att det har varit små examinerande moment med grupper där man har träffats och kunnat bolla frågor tillsammans. Men jag upplever att det var ganska mycket obligatoriska moment, för den ändå ganska låga poänginsatsen. Jag har läst heltid på universitetet och då var det inte i närheten av vad man var tvungen att göra här.

Intervjupersonerna beskriver också att det varit lätt att kunna hålla kontakt med lärarna på kursen och att återkoppling fungerat på ett bra sätt:

Föreläsarna alltid funnits tillgängliga för frågor. Så har man haft en fråga så har man ju kunnat maila och få ett snabbt svar. Så det är ju också ett stöd. För min del har det funkat bra.

Samt:

Mycket bra! Utförlig feedback på arbeten. Skriftlig form.

### 4.3 Stöd och hjälp samt möjligheterna att kunna kombinera studierna med dagligt arbete

På frågan om man fått stöd och hjälp i studierna på chefsprogrammet så svarar respondenterna att man uppmuntrats av sin hemmaorganisation att följa programmet:

Min egen organisation, jag vart uppmuntrad att gå detta, att dom ville att vi alla skulle gå detta. Och att vi skulle lägga en plan tillsammans med kolleger för att vi skulle kunna få tid att fokusera på studierna.

Andra aspekter av att få stöd och hjälp kopplas till att kunna stötta varandra kollegialt i studierna samt att få goda möjligheter att kunna kombinera studierna med det ordinarie arbetet:

I de två första utbildningarna så gick jag tillsammans med kolleger från vår egen organisation och vi stöttade ju varandra under processens gång. /.../ Men sedan, när jag skulle iväg på föreläsningar, då gick det ju en hel dag, då var det en av mina kolleger som gick in och täckte för mig, som jag kunde hänvisa till, så att jag kände att jag kunde fokusera på det jag skulle göra och så jag inte kände att jag inte behövde ha telefon och mail igång hela tiden. Så det var också positivt.

Men det visar sig också att det inte alltid varit så enkelt att kunna kombinera studierna med det ordinarie arbetet, t ex genom att kolleger kan backa upp när man ägnar sig åt studierna:

Jag hade inte förväntat mig att det skulle vara fixad tid, jag förväntade mig att jag får lägga egen tid. Jag har pluggat förut, och då har man fått lägga tid vid sidan av, att lägga kvällar och helger, och det var jag beredd på. Men det är klart att jag inte fått 25 procent av min arbetstid, det är ju ingen annan som har gjort mitt jobb och så är det ju när man pluggar som chef. Det är skillnad om man skickar iväg sina undersköterskor för då är det ju någon annan som ersätter. Men det har ju gått bra eftersom jag har en ganska bra struktur på när jag läser.

Den andra respondenten beskriver situationen likadant, men lägger till att den egna ambitionen att få studera aktuella kurser väger upp svårigheten att kunna kombinera studier och arbete:

Att studera som chef, det är ingen annan som gör jobbet. Socialrätt, jättesvårt att komma in på som kurs. Jag har ju sökt den jätte många gånger, och den kommer man inte in på. /.../Jag hade inte socialrätt så det var ju jättekul att komma in på.

#### 4.4 Att kunna tillämpa kunskaperna

Nästa tema i intervjun gällde om de kunskaper man erhållit i studierna kan tillämpas i arbetet som chef. Båda intervjupersonerna beskriver att kurserna varit upplagda så att man kunnat koppla till det egna arbetet samt även kunnat ta fram produkter som kan användas i arbetet hemmavid.

Den andra kursen, det kan jag ju verkligen tillämpa, nu har jag en färdig handlingsplan hur jag ska utveckla min verksamhet. Balans mellan abstrakt och konkret.

Andra aspekter av hur kunskaperna kan kopplas till det egna arbetet gäller relationen mellan den egna professionen som chef och andra professioner i organisationen:

HSL-ansvaret för verksamhetschefer, ur den synvinkeln var det ju bra. Att få mera kunskap om vad verksamhetschefen ska ansvara för och vad sjuksköterskorna ska ansvara för.

Detta tema tas också upp av den andra intervjupersonen som utvecklar resonemanget vidare:

HSL-kursen, jag är inte sjuksköterska men jag har jobbat som undersköterska i många år och på vårdcentral. Och mot sjuksköterskeprofessionen för där kan man hamna om man är undersköterska och har mera mot SOL-hållet i sin utbildning. Det kan bli så att dom kör

”sjuksköterskekortet” på en, om ni fattar vad jag menar. Nu har jag en bättre grund att stå på. /.../ Och vad gäller socialtjänstlagen, det är samma sak där, när jag möter biståndshandläggare och framför allt cheferna i den organisationen, på SOF, dom kan lite rynka på näsan när dom hör att jag inte är socionom. Men jag tycker att nu kan jag svara upp på ett annat sätt, kan härleda till lagtexten. Ger en bättre grund att stå på.

Samt slutligen:

Jag upplever att jag har en bättre grund nu efter dessa kurser.

#### 4.5 Förslag till förändringar

Det sista temat i intervjun gällde förslag till förändringar och hur chefsprogrammet kan utvecklas ytterligare. Intervjupersonerna nämner inte så många förslag till förändringar, vilket kanske kan tolkas i ljuset av att de genomgående beskrivit chefsprogrammet i positiva termer vad gäller innehåll, genomförande och nytta. En kommentar gäller dock balansen mellan fysiska träffar och digitala studier på distans:

Jag tror att man behöver mera fysiska träffar, det skulle vara bättre, att man ses tillsammans, det är väldigt smidigt med det digitala och man kan sitta hemma, men vi får ut mera av diskussionerna när vi träffas tillsammans. Rena föreläsningar, helt ok digitalt.

Intervjun avslutas med att intervjupersonerna poängterar att intervjun genomförts med två personer som kanske inte är helt representativa för gruppen (potentiella) kursdeltagare:

Men nu måste du tänka på att du har två ganska positiva personer här! Vi har hängt kvar hela vägen. Men det kan nog vara ett helt gäng som har hoppat av som tycker att de inte har fått några förutsättningar. Och det handlar mycket om förutsättningarna i det dagliga arbetet än att kurserna är dåliga.

Samt:

Du kanske kan göra en uppföljning med de som har hoppat av också. Då kan du nog få andra svar. Jag kan ta ett exempel från min organisation, det var någon som inte hade jobbat så länge som chef som, hoppade av, och det är synd. Men det handlar om förutsättningarna, om man är ny som chef och ska gå en utbildning också, då är det svårt att hantera vardagen. Vi som har jobbat längre, vi vet vad det innebär. Det här är ju vår bild. Det kanske finns en anledning till att det är vi som blev kvar till den här intervjun.

#### 4.6 Avslutande kommentarer

Den avslutande intervjun i uppföljningen av chefsprogrammet genomfördes med enbart två intervjupersoner. Ambitionen var att intervjun kunnat omfatta flera, men det visade sig svårt att få till. Det är också viktigt att komma ihåg att starten av chefsprogrammet kom att sammanfalla med Covid-19 pandemin, vilket i hög grad kom att påverka både situationen i deltagarnas hemma-organisationer som förutsättningarna för utbildningsanordnarna att genomföra kurserna. De två intervjupersonerna visade sig också vara överlag mycket positiva till programmet som de följt, och de påpekar att det nog kunde vara intressant att även intervjua kursdeltagare som av olika anledningar avbrutit sina studier. Mot denna bakgrund bör man ha i åtanke att den avslutande intervjun och de omdömen som här kommer till uttryck kan ha en klart positiv bias.

Om man ändå försöker sammanfatta vad som kommer fram i den avslutande intervjun så kan följande konstateras:

- Informationen om kurserna före kursstart uppfattas som bra, tydlig och informativ.
- Den första kursomgången fungerade tillfredsställande trots att den sammanföll med början på Covid-19 pandemin.
- Innehållet i kurserna, lärares insatser, arbets- och studieformer, examinationer samt kommunikation med och återkoppling från lärare beskrivs som mycket bra.
- Arbetsinsatser som krävts samt examinationsuppgifter beskrivs som mera omfattande än vad man haft erfarenhet av från tidigare högskolestudier.
- Det är en utmaning att kunna kombinera studier med arbetet som chef. I någon mån har man fått stöd i form av att kolleger har kunnat backa upp när kursdeltagarna har studerat, men att studierna kräver att kunna lägga tid på kvällar och helger.
- Om ett chefsprogram ska fungera för flertalet chefer krävs stöd och att organisera för att bättre kunna kombinera arbete och studier.
- De kunskaper kursdeltagarna erhållit bedöms som mycket bra och relevanta och direkt tillämpbara i det egna arbetet. Detta gäller HSL- och socialtjänstlagar samt att leda verksamhetsutveckling.
- Nyttan av kunskaperna man erhållit genom programmet kan relateras till att bättre kunna hävda och förhålla sig till andra professioner i hemmaorganisationerna samt till att kunna leda utveckling av verksamheterna och medarbetare.
- Förslag till förbättringar inskränker sig till att något kunna öka andelen moment med fysiska möten med diskussion och utbyte mellan kursdeltagare. Föreläsningar däremot fungerar bra digitalt och på distans.

Sammantaget innebär detta att chefsprogrammet, trots att det initialt sammanföll med Covid-19 pandemin, beskrivs som bra eller mycket bra av intervjupersonerna. Detta gäller innehåll, arbets- och studieformer, lärarinsatser, återkoppling, examination samt nyttan av de kunskaper man erhållit.

## 5. Avslutande reflektioner

I detta avslutande avsnitt redovisas uppföljningens huvudresultat om chefsprogrammet kopplat till syfte och frågeställningar samt kommentarer och reflektioner om uppföljningens metodik.

### 5.1 Uppföljningens huvudresultat

Syftet med uppföljningen är att belysa hur kursdeltagare uppfattar chefsprogrammet vad gäller olika pedagogiska aspekter, förutsättningar att kunna genomföra studierna i programmet samt nyttan och möjlighet att kunna tillämpa kunskaperna i det egna arbetet. I det följande redovisas en sammanställning av utfallet kopplat till de olika frågeställningarna.

#### 5.1.1 Frågeställning 1

Frågeställning 1 berör hur kursdeltagarna uppfattar pedagogiska aspekter av chefsprogrammet: information före kursstart, mål, studiehandledning och instruktioner, uppläggning, lärarinsatser, arbets- och studieformer, arbetsuppgifter, litteratur och examinationer.

- Kursdeltagarna uppfattar att information om chefsprogrammet före kursstart, studiehandledningar och instruktioner har varit bra. Detta gäller för samtliga kursomgångar, inklusive den första som kom att sammanfalla med Covid-19 pandemin.

- Uppläggning av delkurser och lärarinsatser kom att i relativt hög grad påverkas av Covid-19 pandemin vad gäller den första kursomgången. De första delkurserna fick snabbt organiseras om till distansstudier och det förekom initialt problem med att kunna genomföra kurserna digitalt. Senare kursomgångar erhåller betydligt bättre omdömen av kursdeltagarna som bedömer uppläggning med varierade studie- och arbetsformer, arbetsuppgifter, lärarinsatser samt examinationer som mycket bra. Litteraturen berörs inte så utförligt av kursdeltagarna men kan antas ha fungerat bra.

### 5.1.2 Frågeställning 2

Frågeställning 2 berör hur kursdeltagarna uppfattar stöd och hjälp samt möjligheterna att kunna genomföra och kombinera studierna med det dagliga arbetet.

- Kursdeltagarna beskriver att stödet från den egna organisationen som gott vad gäller att uppmana deltagarna till att följa programmet. I varierande grad har stödet inneburit att man fått hjälp med ersättare eller avlastning från det egna arbetet under studierna.
- Genomgående beskrivs möjligheterna att kunna kombinera studierna med det egna arbetet som en stor utmaning. Detta kan antas ha varit extra svårt för de som är nya i sin chefsroll och som dessutom kanske inte insett att studierna i praktiken innebär ”dubbelarbete” och att kunna använda fritid till studierna. På grund av Covid-19 pandemin accentuerades detta då belastningen i det dagliga arbetet ökade betydligt.

### 5.1.3 Frågeställning 3

Frågeställning 3 berör hur kursdeltagarna uppfattar nyttan av utbildningen i relation till arbetet som chef.

- Genomgående beskriver kursdeltagarna relevansen och nyttan av de kunskaper de fått i chefsprogrammet som mycket höga. I detta sammanhang poängteras att examinationer genomförts på ett varierat sätt och i hög grad inneburit att kunna ta fram material som direkt kan tillämpas i arbetet som chef, eller till att få kunskaper som innebär att kunna tolka och tillämpa olika lagar. Även i relation till andra professioner beskrivs att de kunskaper man erhållit kommer väl till pass.

### 5.1.4 Frågeställning 4

Frågeställning 4 berör förslag till förändringar och förbättringar som kursdeltagarna har av chefsprogrammet.

- Kursdeltagarna är relativt sparsamma med förslag till förändringar och förbättringar men nämner då t ex att utöka andelen fysiska möten i de kursmoment som omfattar diskussioner och möten med andra. Kursmoment som föreläsningar bedöms kunna genomföras digitalt på distans med bibehållen kvalitet.

## 5.2 Slutord

Starten av chefsprogrammet kom att sammanfalla med Covid-19 pandemin vilket i mycket hög grad kom att påverka i stort sett alla verksamheter i Leanlink på ett genomgripande sätt och även genomförandet av såväl programmet som den planerade uppföljningen. Alla inblandade var nödgade att snabbt tänka om för att kunna parera de nya utmaningarna. Mot denna bakgrund

så är det givetvis positivt att programmet kunnat genomföras med övervägande gott utfall. Situationen innebar att kursdeltagare behövde vara aktiva och närvarande i sina egna organisationer, vilket säkert påverkade möjligheterna att kunna fokusera helhjärtat på studierna. För de som hade att genomföra de inledande kurserna innebar det att snabbt lägga om och anpassa undervisningen till distansmetodik och att arbeta med digitala verktyg och hjälpmedel. Även för uppföljningen innebar situationen att revidera den tilltänkta designen.

Den första kursomgången fick förlängas. Men kursdeltagarnas omdöme om kurserna förbättras markant över tid från den utmanande starten till de senare kursomgångarna. Hela chefsprogrammet kom heller inte att genomföras som tänkt vilket innebär att kursdeltagare inte kunnat få den certifiering som var ambitionen från början. Trots detta så måste det slutliga omdömet om chefsprogrammet beskrivas som mycket gott. Detta gäller allt ifrån information före kursstart, mål, innehåll, arbets- och studieförmer, lärarinsatser, examinationsformer, nyttan av studierna och möjligheterna att kunna tillämpa alla de nyttiga kunskaper som kursdeltagarna erhållit. Det som i viss mån drar ned helhetsomdömet är, kanske inte så förvånande, kursdeltagarnas utmaningar att kunna kombinera studierna med det dagliga arbetet. Dessa utmaningar, som ofta förekommer i dylika kompetensutvecklingssatsningar, och som säkert förstärkts av Covid-19 pandemin, kan antas ha varit extra stora för de chefer som är nya i sina befattningar samt för de som inte har studievana. En trolig tolkning är att dessa ramvillkor är orsak till åtskilliga av kursavbrotten.

Mot bakgrund dessa erfarenheter borde det kunna vara möjligt att kunna utforma ett ännu bättre chefsprogram. Det skulle i så fall ha ungefär samma uppläggning, innehåll och genomförande, men med ett utvecklat stöd till deltagarna i chefsprogrammet för att kunna kombinera studierna med det dagliga arbetet.

Uppföljningen fick också bantas och anpassas. Den ursprungliga planen var att genomföra enkäter före och efter respektive delkurs, en fokusgrupp efter respektive delkurs, samt även en avslutande fokusgrupp med ett urval kursdeltagare efter att hela programmet avslutats. Trots att omfattningen av uppföljningen bantats är dock den huvudsakliga tolkningen att de positiva resultaten är trovärdiga. Detta mot bakgrund av de mönster av uppfattningar som kommer fram i analysen är tydliga och sammanhängande samt att kvantitativ och kvalitativ information pekar åt samma håll och stärker tolkningen. Möjligen skulle flera nyanser kunna komma fram om uppföljningen också omfattat de som av olika anledningar valde att avbryta studierna i chefsprogrammet. En ännu ambitiösare design skulle också kunna omfatta högre ledning i Leanlink, det vill säga beställarna, samt även de lärare som organiserade och genomförde kurserna i chefsprogrammet.

# Bilaga 1

## Leanlinks chefsprogram inom vård, stöd & omsorg

Utbildningen pågår under tre år och består av 15 HP juridik inom arbetsrätt, socialrätt och HSL-ansvar och 15 HP med fokus på ledning och verksamhetsstyrning. Efter slutfört program får du en certifiering som chef i Linköpings kommun inom vård, stöd och omsorg.

### Kursinnehåll

- 5 HP Arbetsrätt
  - Fördjupade kunskaper om arbetsrättsliga lagar och kollektivavtal
  - Förstå lagens intention och kunna tillämpa dem i realistiska situationer
  - Arbetsrättens utveckling utifrån personal- och arbetslivsfrågor, tjänsteavtal, kollektiv arbetsrätt samt viktigare lagar, prejudikat och avtal
- 5 HP HSL-ansvaret
  - Mål och intention med hälso- och sjukvårdslagen, ett verksamhetschefs- och utförarperspektiv
  - Verksamhetschefens ansvar enligt HSL, patientsäkerhetslagen och patientlagen
  - Ansvarsfördelning mellan MAS, MAR, sjuksköterska och verksamhetschef
  - Lag om samverkan, vårdplan, egenvård, SIP (Samordnad individuell plan) och utskrivning
- 5 HP Socialrätt
  - Mål och intention med sociallagstiftningens regelsystem utifrån ett utförarperspektiv
  - Belysa lagstiftning kring brukarens/kundens rätt till socialt arbete/vård/omsorg och kommunens skyldigheter att ge detta
  - Brukarmedverkan
  - Gränssnitt mellan SoL och LSS lagstiftning
  - Socialrätt i praktiken
  - Myndighetsutövning, socialförsäkringsrätt, uppehållsrätt, hälso- och sjukvårdsrätt, offentlighets- och sekretess
- 5 HP Verksamhetsstyrning och ledarskap
  - Lärande organisation
  - Förändringsledning

- Retorik som styrverktyg
- Välfärdsteknik i socialt arbete/vård/omsorg
- 5 HP Verksamhetsstyrning och ledarskap
  - Leanfilosofin
  - Ständiga förbättringar som styr- och planeringsverktyg
  - Förändringskunskap
  - Reflekterande samtal
- 5 HP Verksamhetsstyrning och ledarskap
  - Tillitsbaserat ledarskap
  - Leda arbetsgrupper med språkliga och kulturella skillnader
  - Fördjupning Lean, ständiga förbättringar, förändringsledning
  - Nya arbetssätt, innovationer, användarstyrd verksamhet och tjänstedesign
  - Handleda och coacha grupper