



AMBITIONER MÖTER VERKLIGHET

Vardagen för första linjens chefer i Trollhättans Stad

Författare: Gunvor Eriksson och Patrik Lindroth
Handledare: Leif Rydstedt

Examensarbete 10 poäng
Arbets- och organisationspsykologiska programmet
Institutionen för Individ och Samhälle
Vårterminen 2004

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	2
Chefens roll i offentlig verksamhet	3
Rollproblem	4
Chefens uppdrag	6
Syfte	8
Frågeställningar	8
Metod	8
Resultat	9
Sammanställning av styrdokument för cheferna i Trollhättans Stad	9
Antal underställda	10
Chefernas uppdrag	11
Ambitioner och förutsättningar för chefskapet	12
Chefernas behov av stöd och kunskap	13
Tankar och känslor i chefsrollen	14
Chefernas vardag enligt loggböckerna	15
Diskussion	16
Referenser	

Ambitioner möter verklighet

Vardagen för första linjens chefer i Trollhättans Stad

Gunvor Eriksson och Patrik Lindroth

Syftet med studien var att undersöka hur cheferna i Utbildnings- och Omsorgsförvaltningen i Trollhättans Stad tolkar sitt uppdrag och vilka förutsättningar som finns för att förverkliga ambitionerna som följer med chefskapet. Tio stycken chefer intervjuades och deltog dessutom i en tidsstudie. I uppdraget ingick även att göra en överskådlig sammanställning av relevanta styrdokument. Cheferna tolkar sitt uppdrag utifrån olika direktiv, krav och förväntningar som ställs på dem. Styrdokumentet i Trollhättans Stad fyller här en vägledande funktion. Studien visar att det generellt finns goda möjligheter att uppfylla de ambitioner som följer med chefskapet. Undantaget är bristande tillit från överordnade i besparingstider. Cheferna upplever också brist på tid och pengar. Chefernas egna ambitioner och tolkningar av det goda ledarskapet avgör i slutändan hur de uppfattar förutsättningarna för att uppfylla kraven i chefsrollen. Den enda noterbara skillnaden mellan intervjuerna och loggböckerna var den angivna tiden för kategorierna ej disponibel tid – oplanerad och avbrott. Enligt loggböckerna utgjorde dessa 16 % av arbetstiden medan intervjuerna indikerade att omfattningen var betydligt större.

Vid studier av organisationer kommer man förr eller senare in på begreppet ledarskap. Inom forskningen har intresset för ledarskap ökat och i takt med detta har en mängd olika ledarskapsteorier vuxit fram (Andersson, 1994). För att förstå vad som ligger bakom en skicklig ledare har det utvecklats ett flertal teorier om personlighetsegenskaper, beteenden och situationsfaktorer (de Klerk, 1990; Nilsson, Norén-Winsell & Djärv, 1999). Under 1940- och 50-talet nöjde man sig med att definiera ledarskapet utifrån de klassiska ledarstilarna; auktoritärt, demokratiskt och låt-gå-ledarskap (Andersson, 1994).

Det auktoritära ledarskapet kännetecknas av att ledaren grundar sin makt på det faktum att han/hon är chef och innehar en hög position inom organisationen. Ett dominerande sätt med order och direktiv, krav på lydnad och en viss distans till de underordnade är andra kännetecken på en auktoritär ledarstil (Andersson, 1994; Nilsson et al., 1999). Förtroendet för de underställda är oftast relativt lågt och alla viktiga beslut fattas av ledaren. Detta innebär att medarbetarna blir beroende av chefens fysiska närvaro och dessutom osjälvständiga i sitt arbete (Andersson, 1994).

En demokratisk ledare uppfattar sig oftast som en del av arbetsgruppen och anser att man har gemensamma mål som nås genom konsensus inom arbetsgruppen. En demokratisk ledarstil ger de anställda mer ansvarsfrihet och möjlighet till eget lärande (Andersson, 1994; Nilsson et al., 1999). Beslutsfattandet sker i samråd med de underställda, vilket innebär en mer tidskrävande beslutsprocess men väl förankrade beslut. Ett tillåtande arbetsklimate kan emellertid orsaka konflikter och motsättningar. Den demokratiska ledarens roll blir då att agera medlare och konfliktlösare (Andersson, 1994).

Ett otydligt och passivt ledarskap är utmärkande hos en låt-gå-ledare. Han/hon deltar nästan inte alls i verksamhetens arbete och har ett mycket lågt engagemang. Varken positiva eller negativa synpunkter förs fram och arbetet framskrider utan att något egentligt ledarskap bedrivs (Andersson, 1994; Nilsson et al., 1999).

När det gäller teorierna om personlighetsegenskaper utgår man från att framgångsrika ledare har speciella egenskaper som skiljer sig från övriga befolkningen (Nilsson et al., 1999). Även om forskningen inte har funnit några gemensamma generella egenskaper för goda ledare återkommer vissa specifika ledaregenskaper, nämligen begåvning, övertalningsförmåga och förmåga att entusiasmera. Ett situationsanpassat ledarskap innebär att ledaren är flexibel och behärskar flera ledarbeteenden. Detta synsätt innebär att en bra ledare kan anpassa sitt ledarbete till den aktuella situationens krav (Nilsson et al., 1999).

Enligt Andersson (1994) hör ledarskap som beteende hemma bland de så kallade stilteorierna, vilka handlar om sambandet mellan ledarens beteende och effektivitet. Bland ledarstilteorierna nämner Nilsson et al. (1999) McGregors teori X och teori Y. Teori X innebär en uppfattning om att de flesta människor har en inneboende motvilja mot arbete. De måste kontrolleras och styras samt föredras att ledas för att slippa ta ansvar. Med människosynen i teori X följer ett auktoritärt ledarskap. Enligt teori Y är däremot arbetet en naturlig del av tillvaron. Människan har en naturlig vilja att ta ansvar

och kan genom självstyrning nå mål som engagerar henne. Teori Y kräver en ledarstil som tillåter att medarbetarnas egna resurser får komma fram.

Grunden för ett bra ledarskap utgörs förmodligen av en kombination av personlighetsegenskapsteorier, stilteorier och det situationsanpassade ledarskapet (de Klerk, 1990; Nilsson et al., 1999). Hildingsson och Krafft (2001) nämner att framförallt personlig mognad är viktigt för en ledare. Enligt Thylefors (1991) finns det även ett entydigt samband mellan effektivt ledarskap och fysiska faktorer, generell intelligens, självförtroende, känsla för mellanmänniska relationer och kreativitet. Andersson (1994) menar att forskningen har visat att effektivt ledarskap beror på samspelet mellan ledarens stil och situationen.

Under 1960-talet förvandlades ledarskapsidealet, från att huvudsakligen ha varit auktoritärt, till att bli mer demokratiskt med ett personalinriktat synsätt. Denna omställning innebar svårigheter för många ledare på mellannivå eftersom de blev mer anonyma och osäkerheten ökade över vilka uppgifter de hade. Behovet av ledare ifrågasattes och i den allmänna debatten ansågs det "fult" att vara chef. På 1980-talet insåg man inom företag och organisationer på nytt betydelsen av ett gott ledarskap. Ledarens roll ansågs viktig för resultatet i organisationen, personalens arbetstillfredsställelse samt verksamhetsutvecklingen (Nilsson et al., 1999). Människor klarar sig följaktligen inte utan ledare och detsamma gäller för arbetsorganisationer, oavsett storlek och målsättning. Ledarskapet är den avgörande faktorn för organisationens funktion och överlevnad (de Klerk, 1990; Katz & Kahn, 1978). Det är ledarens uppgift att motivera, stimulera och inspirera människorna bakom arbetskraften (de Klerk, 1990).

Den organisatoriska utvecklingen har medfört att vi gått mot en ökad decentralisering och självstyrning. Detta har fått till följd att speciella krav ställs på ledarnas skicklighet i att behärska olika ledningstekniker. Dessa skall vara både produktions- och personalinriktade. Naturligtvis påverkar arbetsförhållandena och medarbetarna de krav som ställs på en bra ledare. Det finns dock vissa kvaliteter som anses vara ändamålsenliga i de flesta fall, oberoende av chefsnivå. Som exempel nämns intresse för personalutveckling, medvetenhet om organisationens mål, administrativ skicklighet, god kommunikationsförmåga och förmåga att engagera medarbetarna (Nilsson et al., 1999).

Utvecklingen inom den offentliga sektorn har på senare tid gått mot ett mer pedagogiskt ledarskap med fokus på den lärande organisationen, där man betonar vikten av medarbetarnas resurser och utvecklingsmöjligheter (Nilsson et al., 1999). Förändringar i omvärlden har under 1990-talet tvingat fram slimmade organisationer, vilket har ställt nya krav på medarbetare och chefer. Mångkunnighet och situationsanpassning har blivit viktigare än interna instruktioner. Det handlar om att skapa kvalitet och inte minst motivation och arbetsglädje (Hildingsson & Krafft, 2001). Det tidigare ledarskapet präglad av detaljstyrning och kontroll har fått ge vika för ett ledarskap format av dialog och samverkan med medarbetarna (Wolmesjö, 2003).

Chefens roll i offentlig verksamhet

Thylefors (1991) anser att organisationer består av rollsystem. Roller, normer och värderingar hjälper till att samordna organisationer. En roll kan tolkas som summan av de förväntningar som läggs på innehavaren av en viss position. Inom människoförändrande verksamheter, såsom vård, omsorg och utbildning, finns det vissa generella förväntningar på de anställdas förhållningssätt. Det finns intressenter, t.ex. brukare och överordnade, både inom och utom organisationen som har krav och förväntningar på cheferna. När det gäller anpassningen till olika förväntningar är intressenternas makt i förhållande till chefen en avgörande faktor (Thylefors, 1991). Detta är en situation som mellanchefer ständigt befinner sig i, klämda mellan krav från personal, överordnade och politiker (Hildingsson & Krafft, 2001; Thylefors, 1991; Wolmesjö, 2003).

Flera reformer som påverkat den kommunala verksamheten har genomförts under de senaste tio åren. Många av dessa har sitt ursprung i besparingskrav, trots att de kännetecknats av positiva ledord som dialog, delegation och organisation (Wolmesjö, 2003). Detta har medfört att ledarskap hamnat högt upp på dagordningen i offentlig sektor genom den krisstämpel som verksamheten fått. I svåra tider efterfrågas vägledning, vilket omformuleras till en efterfrågan på ett starkt eller tydligt ledarskap (Holmberg & Henning, 2003).

Förändringarna har därmed inneburit nya krav och förutsättningar för de kommunala ledarna. Detta har påverkat både politiker och tjänstemän i deras syn på ledarskap och första linjens chefers vardagsvillkor (Holmberg & Henning, 2003; Wolmesjö, 2003). Exempelvis har man fört över budgetansvaret till första linjens chefer (Wolmesjö, 2003). Den offentliga sektorn har även tagit till sig många av de arbetsformer och mekanismer som fungerat bra i den privata sektorn (Hildingsson & Krafft, 2001; Holmberg & Henning, 2003). Som exempel nämns ökad kundstyrning, målstyrning och rambudgetering (Hildingsson & Krafft, 2001).

Åtagandet som chef innebär med automatik att man accepterar att leda verksamheten mot målet på ett effektivt sätt (Nilsson et al., 1999). Till skillnad från företag som har ett tydligt mål ska offentliga organisationer tillgodose en mängd olika behov (Holmberg & Henning, 2003). För vård-, omsorgs- samt utbildningssektorn är de övergripande målen lagreglerade. Varje enskilt område har dessutom mål som är specifika för verksamheten (Nilsson et al., 1999). De många och ofta konkurrerande förväntningarna som ställs på mellancheferna resulterar ofta i rollproblem (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991; Thylefors, 1991).

Rollproblem

Rollöverlastning är ett av problemen och orsakas av att för många krav riktas mot chefen (Katz & Kahn, 1978; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991), t.ex. från politiker, elever, patienter, allmänhet, överordnade, kollegor och underordnade (Thylefors, 1991). Dessa krav behöver i sig inte vara oförenliga, men proportionerna dem emellan är det. Det resulterar i en konflikt mellan kvalitet och kvantitet. Begreppet rollkonflikt betyder att man utsätts för motstridiga förväntningar, där uppfyllandet av en förväntning gör det svårare eller förhindrar att en annan kan uppfyllas. Detta kan leda till högre anspänning

och sämre prestationer (Katz & Kahn, 1978). Den rollkonflikt som professionella oftast uppmärksammar i chefsarbetet är den mellan administrativa och professionella krav. En effektiv chef bör dock kunna distansera sig psykiskt och acceptera rollkonflikten, men behöver inte nödvändigtvis lösa den (Thylefors, 1991).

Det tredje rollproblemet som nämns är oklarheten. Denna innefattar en osäkerhet om vad som ingår i uppdraget, men också oklarhet över positionen i rollsystemet och hur det aktuella beteendet värderas. Detta kan resultera i lågt självförtroende och en känsla av meningslöshet hos cheferna (Katz & Kahn, 1978). En generell uppfattning är enligt Thylefors (1991) att chefsrollen varit oklar i offentliga organisationer, inte minst i förhållande till de professionella rollerna. När förväntningar och krav tydliggörs sker det i en snabbare takt än klargörandet av befogenheterna för chefer (Thylefors, 1991). Befogenhet innebär att man har rätt att fatta beslut, medan ansvar kan delas upp i ett juridiskt ansvar och ett tjänstemannaansvar. Det juridiska ansvaret finns reglerat i lagar och förordningar, medan tjänstemannaansvaret beskrivs som det ansvar som delegerats till chefen (Dahlenborg & Öberg, 2003; Nilsson et al., 1999).

För chefer i första linjen är vanligtvis ansvaret större än de formella befogenheterna (Hultman, 2002; Södergren, 1987). Vid problem i verksamheten förväntas cheferna åtgärda detta omgående. Följden blir därmed att de ofta tvingas fatta beslut utan att ha rätt befogenheter (Södergren, 1987). Cheferna i Dahlenborgs och Öbergs (2003) studie vill inte ha mindre ansvar utan större befogenheter, eftersom de anser att ansvar och utveckling av en verksamhet kräver större möjligheter till beslutsfattande. Glappet mellan ansvar och befogenheter för cheferna leder dessutom till att medarbetarna uppfattar en otydlighet i ledarskapet.

Från chefs håll klagas ofta över oklarheter när det gäller att definiera rollerna (Hildingsson & Krafft, 2001; Katz & Kahn, 1978; Thylefors, 1991; Wolmesjö, 2003), samtidigt sägs frånvaron av en tydlig rollbeskrivning innebära en frihet. Denna frihet blir en illusion när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar uppmärksamheten. Flera av arbetsuppgifterna kan inte förutses eftersom arbetsituationen i människoförändrande verksamheter präglas av kortvarighet, föränderlighet och splittring (Thylefors, 1991).

I Wolmesjös (2003) studie påpekar flera chefer dilemmat med att dra gränser mellan vad de skall göra och vad de faktiskt gör. Det handlar också om vilka arbetsuppgifter som de ska avsätta mest tid för. I takt med ökade besparingskrav har behovet av prioriteringar blivit allt tydligare i hela verksamheten. Samtidigt som de flesta efterlyser tydligare mål att arbeta mot är en hög grad av detaljstyrning något som kan upplevas som hämmande i chefsrollen.

Granholm (1989) ser det däremot som en brist att många chefer inte kräver en klar uppdrags- och målbeskrivning av sina överordnade och att detta är vanligt förekommande i den offentliga sektorn. Den kommunala ledningen är ofta otydlig i sin beskrivning av verksamhetsmålen. Man förutsätter att alla vet vilka målen är i t.ex. skolan. Chefer bör därför, enligt Granholm (1989), i klartext kräva svar på vad som är deras uppgift.

I anslutning till svårigheter i arbetsledarrollen nämner Richard (1997) ett problem som handlar om en otydlig organisation. Om en person har en diffus bild av organisationen kan han/hon feltolka information och handla på ett sätt som inte ligger i linje med verksamhetens mål. Även hur man uppfattar sin befattning och roll i organisationen kan innebära problem. Om individen tillskriver sig en annan position än den formella placeringen i hierarkin kan resultatet bli att denne antingen över- eller undervärderar sin roll. Dahlenborg och Öberg (2003) påpekar att när man känner sig utanför chefhierarkin kan det vara svårt att identifiera sig själv som chef. Hildingsson och Krafft (2001) beskriver en kedja, från uppdragsgivaren via ledningen till kollegorna och medarbetarna, där varje länk avgör om chefen känner sig sedd, uppskattad och har möjlighet att göra ett bra jobb.

Chefer i första linjen utsätts, som tidigare nämnts, ofta för motstridiga krav och förväntningar från flera håll. Det är emellertid inte alltid som arbetsledaren uppfattar sig som arbetsgivare, vilket kan resultera i lojalitetskonflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare (Dahlenborg & Öberg, 2003; Richard, 1997). Närheten till de underställda i det dagliga arbetet leder dock till att arbetsledaren vanligtvis ställer sig på arbetstagarnas sida (Richard, 1997). Hildingsson och Krafft (2001) framhåller ändå vikten av att se sig som arbetsgivarens representant, för att kunna få uppskattning från den högre ledningen.

Flera beskriver att ett stort problem för första linjens chefer är att de administrativa arbetsuppgifterna tar mycket tid och kraft (Dahlenborg & Öberg, 2003; Hultman, 2002). Därför är det viktigt att rätt person utför rätt arbetsuppgifter för att man ska kunna ta tillvara och utnyttja de kompetenser som finns. Det handlar t.ex. om enklare administrativa uppgifter som någon mindre kvalificerad person kan utföra på ett effektivare sätt. Detta skulle ge cheferna mer tid för exempelvis verksamhetsutveckling och övrigt långsiktigt arbete. I dagens läge tar de vardagliga sysslorna, såsom bemanning och schemaläggning, för mycket tid (Dahlenborg & Öberg, 2003; Hultman, 2002). Chefer tilldelas ansvar och befogenheter, men ges inte tid för ledarskap (Hildingsson & Krafft, 2001). Det medför att det inte finns utrymme för verksamhetsutveckling i den utsträckning som önskas. Även om cheferna anser att det kan vara svårt att leda sina medarbetare med de förutsättningar som finns, är det ledarskapet tillsammans med verksamhetsutveckling som är det mest lockande med chefskapet (Dahlenborg & Öberg, 2003; Hultman, 2002).

Chefens uppdrag

Chefsarbete innebär traditionellt att planera, organisera, leda och kontrollera (Nilsson et al., 1999; Thylefors, 1991; Wiberg, 1999). I planering ingår att sätta mål, ange syften samt finna vägar och resurser för att nå målen. Organisera är nästa steg och betyder att mänskliga och materiella resurser samordnas och fördelas. Ledning innebär att skapa engagemang hos medarbetarna för att nå målen. Kontroll syftar till att skapa system för att kunna utvärdera insatser och ge feedback (Thylefors, 1991). Även Södergren (1987) anser att dessa är några av de viktigaste åtagandena i chefsrollen. De fyra funktionerna är kontinuerligt beroende av varandra (Thylefors, 1991) och ledaren skall med andra ord mobilisera och kanalisera människors energi (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1991).

Delegering är ofta en följd av demokratiskt ledarskap och ett sätt att fördela inflytande och ansvar. Det skapar ansvarskänsla, arbetstillfredsställelse och självförtroende samt frigör resurser hos arbetsledningen som därigenom kan ägna sig åt mer långsiktig planering. Därmed kan hela arbetsgruppens resurser tillvaratas och verksamheten effektiviseras (de Klerk, 1990; Granholm, 1989; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Ledarskap kan således definieras som förmågan att optimalt utnyttja materiella och personella resurser för att få medarbetarna att utföra goda prestationer inom ramen för organisationens syfte och mål. Gemensamt för olika definitioner av ledarskap är att inflytande sker genom kommunikation för att nå uppsatta mål (Nilsson et al., 1999). ”*Chefens viktigaste roll är att vara kommunikatör...*” (Hildingsson & Krafft, 2001, s 14). Ledaren definieras som den person som utövar mer inflytande än andra (Holmberg & Henning, 2003; Katz & Kahn, 1978; Nilsson et al., 1999). Begreppet chef innebär att han/hon i sin formella position är överordnad andra befattningar. Den som utses till chef förväntas fungera som ledare och utöva ledarskap (Nilsson et al., 1999).

Idén kring decentralisering är att varje enskild enhet skall ha en chef med ansvar för både verksamhet och resultat. Denne skall entusiasmera och utveckla medarbetarna samtidigt som han/hon ansvarar för att verksamheten drivs på ett effektivt sätt (Södergren, 1987). I takt med ökad decentralisering har kraven på chefer i människoförändrande organisationer ökat. De förväntas behärska alltfler och alltmer olikartade funktioner (Thylefors, 1991). Med ett skickligt ledarskap menas att såväl ett bra resultat i organisationen nås som att personalen känner arbetstillfredsställelse (Nilsson et al., 1999).

”En effektiv ledning beror inte uteslutande eller primärt på ledarens personlighet. En första förutsättning – ledningen inbegripen – är en adekvat relation mellan organisationens övergripande uppgift och dess administrativa struktur; uppgiften måste vara meningsfull, inte trivial och med de resurser som står till buds genomförbar, inte överväldigande.” (Kernberg citerad i Thylefors, 1991, s 103).

Nilsson et al. (1999) beskriver kunskaper som ledaren behöver för att kunna bedriva ledarskapet på ett ändamålsenligt sätt. Man syftar på kunskaper om metoder för beslutsgång, ekonomi och administration, verksamhetsutveckling, delaktighet och kompetensutveckling. Det är emellertid inte möjligt för varje enskild chef att vara framgångsrik i allt. Förutom att engagera sina medarbetare måste cheferna ges möjlighet att själva få hjälp och stöd i sitt arbete (Hildingsson & Krafft, 2001; Thylefors, 1991). Varje ledare ansvarar själv för sin ledarutveckling, vilket också innebär medverkan till att utveckla nya ledare (Thylefors, 1991). Dahlenborg och Öberg (2003) och Nilsson et al. (1999) nämner mentorskapet som en bra metod för ledarutveckling. Mentorskap efterfrågas även i Hultmans (2002) studie istället för traditionella kurser och utbildningar, eftersom man inom många verksamheter får lära sig att leda först efter att man utsetts till chef (Hildingsson & Krafft, 2001).

Att känna stöd från överordnad chef är nödvändigt för en bra kommunikation med denne (Dahlenborg & Öberg, 2003). Flera chefer i första linjen framhåller att de ofta känner sig ensamma och saknar stöd från de överordnade (Hultman, 2002). En viktig del i ett bra stöd är en fungerande feedback från högsta ledningen. Att bli

uppmärksammas av högsta ledningen ses som en viktig drivkraft i ledarskapet. Frånvaron av detta stöd upplevs som motsatsen till belöning – som en bestraffning (Hildingsson & Krafft, 2001). Om du däremot vet att dina överordnade har förtroende för dig och vill att du ska lyckas, växer din självkänsla och tryggheten ökar (de Klerk, 1990).

En nära relation till den närmsta chefen underlättar också diskussioner kring vad som skall göras och hur denne ser på mellancheferns roll. Dahlenborg och Öberg (2003) tar upp gemensamma chefsutvecklingsprogram som en metod för att bygga dessa relationer. Eftersom det rör chefer på olika nivåer betonar man att de olika chefsgruppernas behov måste tillgodoses för att syftet med samordningen inte ska gå förlorat. Samtidigt är det viktigt att mellancheferna skapar egna mötesplatser eller nätverk där de kan diskutera gemensamma frågor och därmed stärka varandra.

Att handla på ett ändamålsenligt sätt, entusiasmera medarbetarna och ge dem arbetstillfredsställelse är kännetecknen på en framgångsrik organisation och ett bra ledarskap. Inom människoförändrande verksamheter är servicen till medborgarna det centrala. Vid bedömning av verksamhetens resultat måste man utgå från kundperspektivet när det gäller kvaliteten. En effektiv organisation är lyhörd för omgivningens krav och är förändringsbenägen (Nilsson et al., 1999). Ett gott resultat bidrar till ökad självkänsla och stimulerar till nya visioner om förbättringar, vilket ger en positiv utvecklingspiral (Granholm, 1989; Nilsson et al., 1999).

Syfte

Syftet med studien var att undersöka hur cheferna i Utbildnings- och Omsorgsförvaltningen tolkar sitt uppdrag och vilka förutsättningar de har för att förverkliga ambitionerna som följer med chefskapet. Även en tidsstudie ingick för att visa på den faktiska tidsfördelningen mellan chefernas olika åtaganden. Resultatet från intervjuerna skulle sedan jämföras med tidsstudierna för att försöka få fram eventuella skillnader i tidsfördelningen emellan. I uppdraget ingick även att göra en sammanställning av tillämpliga styrdokument och policys gällande hur chefskap och ledarskap skall bedrivas i Trollhättans Stad. Intentionen med sammanställningen var att förtydliga vad Trollhättans Stad fordrar av sina chefer.

Frågeställningar

Hur tolkar cheferna sitt uppdrag? Vilken funktion fyller styrdokumentet? Vilka förutsättningar finns för att bedriva ett gott ledarskap samt uppfylla de ambitioner som följer med chefskapet?

Metod

Studien har utförts bland första linjens chefer inom Utbildnings- och Omsorgsförvaltningen i Trollhättans Stad och föregicks av en kort presentation på

Trollhättans Stads intranät. Det har genomförts tio intervjuer och lika många tidsstudier. Till intervjuerna och tidsstudierna gjordes ett obundet slumpmässigt urval. Från en lista över samtliga chefer i undersökningsgruppen drogs slumpmässigt sex stycken namn från utbildningsförvaltningen och fyra stycken från omsorgsförvaltningen. Genom detta fördelades respondenterna proportionellt utifrån storleken på förvaltningarna. Urvalsgruppen utgjorde cirka 10 % av samtliga chefer i undersökningsgruppen. Det var tre stycken män och sju stycken kvinnor som deltog i studien, vilket i efterhand visade sig vara en representativ könsfördelning. Deltagarna i undersökningen har arbetat som chefer mellan två och 26 år. Sex stycken har arbetat sex och ett halvt år eller kortare tid som chef, medan resterande fyra har arbetat mellan 13 och 26 år.

Samma personer som intervjuades deltog också i tidsstudien. Intervjuerna var strukturerade och intervjumallen innehöll 25 frågor. Frågorna i intervjumallen har formulerats utifrån litteratur, uppdragsbeskrivning samt styrdokument för Trollhättans Stad. Tidsstudien utfördes med hjälp av en loggbok där respondenterna själva skattade och fyllde i fördelningen mellan olika tidskategorier. Utformningen av loggboken utgick dels från ovan nämnda dokument, dels från en handbok i ledarskap av Falk, Dhejne och Frössevi (2000).

Samtliga intervjuer har utförts på respektive deltagares arbetsplats och tidsåtgången var cirka en timme per intervju. Loggböckerna, som fördes under fem arbetsdagar i följd, delades ut i samband med intervjuerna och hämtades hos deltagarna. Undersökningen är delvis komparativ då resultaten från intervjuerna och loggböckerna jämförts. All information som respondenterna lämnat har behandlats konfidentiellt.

Vid litteratursökning användes HTUs databas Artikelsök och SOFIA med sökorden "chefens roll", "ledarskap+roll" och "ledarskap+ansvar". Vid sökning på Google.se användes sökorden "chefens uppdrag i offentliga organisationer" och "första linjens chefer i offentliga organisationer". Även Landstingsförbundets hemsida, www.lf.se, har använts med sökvägarna "publikationer – ledarskap"

Resultat

Sammanställning av styrdokument för cheferna i Trollhättans Stad

Det gemensamma uppdraget är att genomföra mål- och resursplanen, MRP, med högsta möjliga kvalitet och effektivitet. Detta innebär att cheferna skall skapa, följa och utvärdera planerna för att nå verksamhetsmålen. Stadens vision "*Trollhättan, en förebild som ledande teknik- och industrikommun i Europa*" skall vara vägledande tillsammans med de grundläggande värderingarna *Omtanke, Utveckling och Livskvalitet* för att skapa system som säkerställer att dessa ledord genomsyrar den egna verksamheten.

Det goda ledarskapet anges i ledningspolicyn som det viktigaste verktyget i chefskapet och innebär att cheferna ansvarar för sin egen utveckling och tar till sig feedback om det egna ledarskapet. De skall också uppmärksamma och ge feedback till sina medarbetare. Som utgångspunkt för sitt agerande skall de ha uppdrags- och målfokus samt förmåga att hantera sina egna känslor för att vara professionella. Chefernas förhållningssätt skall

grundas på ledorden helhetssyn, respekt, engagemang och handling. De skall agera förebilder i sina uppdrag genom att visa på goda beteenden.

Cheferna har det övergripande ansvaret för verksamhetsutvecklingen. För att det skall resultera i kvalitet och effektivitet skall cheferna kunna använda gällande verktyg. Enligt kvalitetspolicyn är dessa dialog, delaktighet, lärande, medarbetarens engagemang, utmanande och förankrade mål samt resultatuppföljning. Ett tydligt ledarskap låter kvalitetsarbetet genomsyra hela verksamheten och kännetecknas av långsiktighet, systematik och struktur.

En förutsättning för framgång är medarbetarnas delaktighet. Det uppnås genom samverkan med medarbetarna där deras åsikter vägs in i beslutsfattandet för att nå målen och utveckla verksamheten. I samverkansavtalet SAM 94 betonas framförallt betydelsen av arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal. Enligt personalpolicyn skall cheferna tillgodose de anställdas behov av en god arbetsmiljö samtidigt som alla skall känna ansvar för att Trollhättans invånare får service av högsta kvalitet och att de politiska målen uppnås. Lönepolitiken skall stimulera till goda arbetsinsatser, engagemang, utveckling och arbetsglädje så att verksamhetens mål kan uppnås. Möjligheter skall ges till såväl personlig som verksamhetsmässig kompetensutveckling. Ett aktivt jämställdhetsarbete skall bedrivas fortlöpande inom samtliga verksamheter. Sammantaget skapar dessa ambitioner den goda arbetsplatsen.

Enligt friskvårdspolicyn skall cheferna aktivt medverka till ett ökat välbefinnande samt ge uppmuntran och stöd till olika former av friskvård. De skall även verka för att Trollhättans Stad som arbetsplats värdesätter och tar vara på de möjligheter som ligger i att människor med olika erfarenheter kan tillföra nya infallsvinklar på hur verksamheten ska genomföras. Grunden i mångfaldsarbetet är principen om människors lika värde och rätten att få vara olik utan att riskera diskriminering. Cheferna ansvarar även för att kritiskt granska alla uttalade och outtalade normer som strider mot denna mångfaldspolicy. All diskriminering och främlingsfientlighet skall aktivt motverkas.

Cheferna är ansvariga för att man målmedvetet arbetar för att vara en förebild i miljöarbetet och att kretsloppstänkandet genomsyrar hela verksamheten. Med stöd av miljöpolicyn skall de även ställa miljökrav på leverantörer, partners och sig själva samt aktivt söka samverka inom miljöområdet, såväl inom som utom Trollhättans Stad.

För att Trollhättans Stad skall kunna ge service av hög kvalitet till medborgare och brukare skall cheferna bemöta dem och deras synpunkter/klagomål med respekt och öppenhet. Av synpunkts- och klagomålpolicyn framgår det även att man skall registrera och analysera dessa synpunkter/klagomål för att verksamheten ska kunna lära av medborgarna och brukarna.

Antal underställda

Antalet anställda som de intervjuade cheferna har personalansvar för varierar mellan 26 och 65 personer. Medianen för antal underställda per chef är 41 stycken. Drygt hälften av cheferna i urvalsgruppen har 40-45 personer som de ansvarar för. Knappt hälften tyckte att antalet underställda var rimligt och antalet varierade här mellan 26 och 45

stycken. Omdömena gick från "ganska ok" till "smörjobb". Övriga ansåg att de hade för många underställda, mellan 34 och 65 personer, och åsikterna om detta var allt från "för många" till "det är inte klokt". Faktorer som påverkade inställningen, förutom antalet underställda, var framförallt antalet verksamheter och deras geografiska läge, men även tidigare erfarenheter. Det framkom ingen skillnad mellan de två förvaltningarna och flera nämnde cirka 30 personer som ett rimligt antal underställda.

Chefernas uppdrag

För att få reda på vad de skall göra nämner hälften av cheferna att de utgår från MRP. Denna fastställs vart tredje år av kommunfullmäktige och revideras inför varje nytt budgetår. Den anger de ekonomiska ramarna och verksamhetsuppdraget för stadens samtliga förvaltningar. Cheferna säger att inom respektive område bryts sedan målen ner för att passa den egna verksamheten. Direktiv kommer också från överordnad chef, respektive förvaltningschef samt politiker. Flera chefer säger att uppdrag kommer från både medarbetare, brukare, förvaltning samt staten och man upplever sig vara händelsestyrd. Dessutom styrs förvaltningarna av lagar och förordningar såsom Hälso- och sjukvårdslagen och Skollagen. Flera påpekar att man vet vad man skall göra utifrån erfarenhet. Inom utbildningsförvaltningen, UTB, använder man sig dessutom av ett årshjul där tidsbundna arbetsuppgifter beskrivs, t.ex. utvecklingssamtal och budgetarbete. Gemensamt för båda förvaltningarna är att det förs kontinuerliga diskussioner kring arbetsuppgifterna i ledningsgrupperna.

Endast en av cheferna ansåg att MRP är tydlig nog som uppdragsbeskrivning. Majoriteten av de tillfrågade tyckte dock att MRP är användbar som riktmärke för verksamheten, även om målen kan te sig verklighetsfrämmande för en del av medarbetarna. Enligt cheferna framgår det tydligt att medel går före mål. En av cheferna frågar sig vad man i MRP menar med t.ex. god kvalitet, eftersom "begränsat med pengar ger begränsad kvalitet".

Förutom MRP finns flera styrdokument som cheferna skall vara förtrogna med och arbeta för att implementera i verksamheterna. Cheferna menar att dessa styrdokument fungerar som en vision om hur det bör vara och anger riktningen för arbetet. Majoriteten använder dem som uppslagsverk när behov uppstår. Även om man inte dagligen har dem i tankarna, finns de integrerade i medvetandet och jobbet. Personal-, friskvårds- och kvalitetspolicyn är de styrdokument som cheferna oftast berör. Ett par av de tillfrågade nämner att dokumenten innehåller konkreta anvisningar om vad man skall göra, medan någon anser att de är abstrakta, för många och svåra att omsätta i praktiken.

Samtliga chefer menar att de fritt kan välja tillvägagångssätt för att uppnå verksamhetsmålen, förutsatt att de håller sig inom de givna ramarna. En av cheferna uttrycker det som att "jag känner mig inte nedtryckt i en pepparkaksform". Tillsammans med ledningsgrupp och medarbetare, samt i viss mån brukare, diskuteras hur man fördelar resurser för att på bästa sätt söka nå målen utifrån de förutsättningar som finns. Inom omsorgsförvaltningen, OF, påpekar man att den nya organisationen med ytterligare en chefsnivå inskränkt friheten. Samtliga intervjuade anser dock att

budgeten är en begränsande faktor rent generellt, även om obegränsat med pengar inte är lösningen på alla problem.

”Jag har frihet förutom när det blir besparingar. Efter i fjol känns jobbet tråkigare. Man får en sen budget med ständiga påminnelser om att den inte följs. Känns att de överordnade inte litar på verksamheterna. Jag försöker utnyttja personalen till max men får hela tiden bjäbb om hur mycket man gjort slut på. Man generaliserar och alla dras över en kam och det minskar friheten. Om en inte håller budget får alla lida. Inget bra ledarskap uppifrån. Det har minskat det fria utrymmet som tidigare fanns.”

Alla intervjuade anser att det viktigaste åtagandet som chef är att engagera och entusiasmera personalen så att de trivs, mår bra och utvecklas. Detta är vad de själva upplever som viktigast, medan det överordnade kravet är att hålla sin budget. En av cheferna ser en självgående verksamhet som eftersträvansvärd. För att uppnå detta påpekas att *”man måste kunna delegera, en bra chef måste kunna släppa kontrollen”*.

Majoriteten finner det svårt att förena det administrativa arbetet med det verksamhetsutvecklande. Särskilt för dem med flera verksamheter är täta budgetrapporteringar och omfattande kvalitetsredovisningar tidskrävande arbetsuppgifter. Andra uppgifter som försvårar kombinationen av administration och verksamhetsutveckling är arbetet med övertalighet och rehabiliteringsärenden. En klar majoritet säger sig vilja prioritera det verksamhetsutvecklande arbetet. Några anser dock att det administrativa arbetet går hand i hand med det verksamhetsutvecklande, även om man får prioritera tidsfördelningen i varje enskild situation. Man kan t.ex. använda budgeten och dokumentation av verksamheten som utvecklingsredskap. Det framkom att en genomtänkt schemaläggning, bra arbetsfördelning och delegering av administrativa uppgifter kan ge utrymme för visioner och långsiktigt arbete.

Bristen på tid är ett genomgående svar från cheferna när det gäller resurserna för långsiktigt arbete. Det som efterlyses är tid för reflektion och eftertanke, men även möjligheten att kombinera långsiktighet med det dagliga arbetet. Eftersom arbetet inom båda förvaltningarna är av sådan art att ständiga uttryckningar och oförutsedda händelser är en naturlig del av vardagen, är det för de flesta svårt att avsätta tid för det långsiktiga arbetet. I viss mån efterfrågas också mer pengar för att underlätta detta arbete.

Ambitioner och förutsättningar för chefskapet

Huvudparten av cheferna bedömer att de har relativt goda möjligheter att uppfylla de ambitioner som arbetsgivaren har med chefskapet. De ser det som viktigt att ha bra relationer till sin personal och vara förebilder i sitt agerande. Det som gör det problematiskt att till fullo uppfylla ambitionerna är att krav kommer från flera olika håll; elever, föräldrar, vårdtagare, anhöriga, personal, kollegor, överordnade, politiker och staten. Bristen på framförallt tid, men även på pengar, är också faktorer som försvårar. Vad några chefer upplever som helt avgörande för hur man lyckas i sitt chefskap är att ha ett gott stöd från överordnade. Detta är också grunden för att kunna utöva sitt ledarskap.

En knapp majoritet av cheferna tycker att de har möjlighet att vara tillgängliga för sin personal i den utsträckning de själva önskar, även om personalen enligt cheferna vill att de ska vara närvarande i ännu högre grad. De som har flera geografiskt spridda verksamheter säger att det är svårt med den personliga närvaron, men att de då är tillgängliga via telefon och e-mail. De som upplever att de inte är nog tillgängliga anger mycket rutinarbete, möten samt stora personalgrupper som skäl till detta. En positiv effekt av att inte ständigt vara närvarande är att personalgrupperna sägs bli mer självständiga.

Överlag anser cheferna att det finns förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap. I det cheferna ser som det goda ledarskapet finns vissa återkommande faktorer såsom tid för närvaro i verksamheten och samtal för utvärdering, konflikthantering och informationsutbyte. Vidare nämner man vikten av att skapa goda relationer samt *"en atmosfär där människor orkar med och trivs"*. Betydelsen av att agera förebild, visa och skapa engagemang tas också upp som en del i det goda ledarskapet. Några nämner inre förutsättningar som personlig mognad, trygghet och god självkänedom som viktiga egenskaper – *"ledarskap handlar om mig som instrument, inte om dokument på intranätet"*. I samband med detta nämns avsaknaden av en arbetsbeskrivning, grundad på en kompetensprofil för chefer. Ett par chefer inom UTB nämner att målet med den individuella anpassningen för eleverna även bör eftersträvas för personalen genom att anpassa arbetet efter såväl inre som yttre förutsättningar. Även här återkommer tiden som en begränsande faktor.

De grundläggande värderingarna omtanke, utveckling och livskvalitet, skall genomsyra alla verksamheter i Trollhättans Stad. Enligt cheferna konkretiseras omtanke genom att man bryr sig om hela människan, inte bara under arbetstiden. Att se sina medarbetare, visa respekt, uppmuntra, vara öppen och tydlig nämns också som tecken på omtanke. Cheferna menar att utveckling av personalen är en förutsättning för verksamhetsutveckling. Detta sker bl.a. genom kompetensanalys och -utveckling, förbättring av arbetsmiljön samt genom att försöka tillvarata den dolda kompetensen hos medarbetarna. Även för utvecklingsarbetet saknas i viss mån pengar. Begreppet livskvalitet levandegörs framförallt genom friskvårdsaktiviteter. Att låta personalen ladda batterierna, skapa ett bra arbetsklimat och ett lustfyllt lärande för personalen sägs kunna förbättra livskvaliteten. Det påpekas att karaktären på verksamheterna inom båda förvaltningarna är sådan att dessa värderingar ständigt finns med i arbetet.

Hälften av cheferna tycker att de har en bra fördelning mellan ansvar och befogenheter. De menar att det finns handlingsfrihet inom verksamhetens ramar. Den andra hälften säger att ansvaret är större än befogenheterna. Som exempel nämner flera att detta gäller vid anställning av personal. De ansvarar för att verksamheten har tillräckligt med personal, men har inte befogenheten att anställa utan förankring hos överordnade. Ett par chefer nämner också problemet med att inte få anställa den person man önskar om det finns andra som står på tur. Man uttrycker dock medvetenhet om att detta är en arbetsrättslig fråga. Några chefer påpekar också att befogenheterna varierar med det ekonomiska läget. I besparingstider är ansvaret det samma, eller till och med större, medan befogenheterna minskar. Detta upplevs som bristande tillit uppifrån.

På frågan om cheferna skulle föredra mer befogenheter eller mindre ansvar, svarade hälften av samtliga respondenter att de vill ha större befogenheter. En av cheferna vill hellre minska på de ansvarsområden som inte direkt hör till kärnverksamheten. Att ha ansvar är inte svårt, säger cheferna, det svåra är att inte kunna leva upp till det. Korta beslutsvägar ses som viktigt i händelsestyrda verksamheter.

Chefernas behov av stöd och kunskap

För att bättre kunna uppnå verksamhetsmålen uppger flera chefer att handledning eller mentorskap skulle vara värdefullt. Ett bra stöd från närmsta chefen sägs vara viktigt i framförallt svåra tider, medan administrativt stöd är det som flest chefer efterfrågar. Majoriteten säger dock att de har ett mycket bra stöd från personalkontoret med de olika specialistfunktioner som finns där. Även ekonomikontoret och arbetsmarknadsenheten nämns som bra stödfunktioner.

Områden där cheferna säger sig behöva ytterligare kunskaper för att lösa sina uppdrag är bl.a. arbetsrätt, juridik, ekonomi, socialpedagogiska metoder och ledarskap. De chefer som anser sig behöva komplettera sina kunskaper har samtliga varit anställda som chef tre och ett halvt år eller mindre. Bland cheferna med längre anställningstid består behovet snarare av en uppdatering av befintliga kunskaper, *"Ständiga förändringar ställer nya krav på kunskaper"*. Trollhättans Stad får av flertalet chefer beröm för de möjligheter till kompetensutveckling som ges. Man säger sig vara fri att gå de kurser man behöver, bara tiden räcker till. En klarare bild av hela organisationen efterlyses också för att kunna få en bättre helhetssyn och förstå sin roll i systemet.

En klar majoritet av cheferna säger att deras kunskaper används fullt ut i arbetet med att uppnå verksamhetsmålen. Några skulle emellertid vilja disponera tiden annorlunda, för att utnyttja vissa kunskaper mer. I stort sett alla chefer känner att de kan leva upp till de krav som ställs på dem som personer i chefsrollen. Ett par chefer anser däremot att det för att uppfylla kraven krävs *"åtta armar och att man är på alla ställen samtidigt"*. Det handlar mycket om chefernas egen inställning till arbetet, dagsformen samt hur man tolkar kraven. De egna ambitionerna höjs i takt med att man får bekräftelse på att man uppfyller kraven. Cheferna påpekar dock vikten av att hålla de egna ambitionerna på en rimlig nivå för att undvika att slita ut sig.

Tankar och känslor i chefsrollen

När cheferna fick frågan *"Trivs du med ditt jobb?"* svarade de enhälligt: Ja! Några förstärkte svaret ytterligare genom tillägg såsom *"jag älskar mitt jobb"* och *"jag har ett roligt jobb"*. En av respondenterna påpekar däremot att man i perioder av långvarig stress undrar vad man egentligen håller på med, men att det går över. Det som framförallt anges som stimulerande med arbetet är de många och olika relationerna med människor som befattningen innebär. Att det är omväxlande, intressant, kul och att man ständigt utvecklas framhålls också som positivt.

Det som cheferna trivs mindre bra med är begränsningar i t.ex. budget, tid, befogenheter och olika typer av konflikter samt en allmän känsla av otillräcklighet. Ett par av cheferna önskar att de kunde välja bort vissa administrativa uppgifter till förmån för viktigare åtaganden. Flera chefer säger dessutom att de saknar en tydlig gränsdragning för sitt uppdrag, "var tar mitt uppdrag slut när barn, föräldrar eller personal mår dåligt?". Det framkom också önskemål om mer resurspersonal i form av socialpedagoger och elevassistenter. När det gäller arbetsplatsens lokaler och läge råder det kraftigt skilda åsikter. Någon nämner behov av såväl nya lokaler som ett annat läge, medan en chef beskriver att de har otroligt bra lokaler och omgivningar.

Andra synpunkter som framkom vid intervjuerna handlade om bristen på utvärderingar av de omorganisationer som genomförts under senare år. Någon påpekar betydelsen av att kunna se möjligheter istället för begränsningar. "Det är viktigt att inte planera för stora saker och ständigt bli besviken, vad kan vi göra allra bäst med de resurser vi har just nu." Trollhättans Stad upplevs överlag som en bra arbetsgivare med bra ambitioner, även om det kan kännas svårt att förankra visionen ute i verksamheterna

Chefernas vardag enligt loggböckerna

Den *disponibla tiden* för cheferna, dvs. den tid som de själva råder över ensamma eller tillsammans med andra, varierade mellan 15 % och 60 % av den totala arbetstiden under den utvalda arbetsveckan. Medianen var 39 % av arbetstiden och medelvärdet 38 %. Under denna tid ägnade cheferna sig åt uppgifter såsom planering och förberedelser av olika slag, ekonomiarbete, e-mail, post, telefon. Även kontakter med brukare och personal samt arbetsplatsträffar (APT) och lönesamtal ingick under denna tid. Med brukare avses elever, föräldrar, vårdtagare och anhöriga.

Ej disponibel tid – planerad, t.ex. möten cheferna kallats till i god tid, utgjorde mellan 20 % och 72 % av arbetsveckan. Medianen var 38 % och medelvärdet 42 %. Här förekom arbetsuppgifter som ledningsgruppsmöten, APT, utvecklingssamtal, möten med förvaltningarna och kompetensutveckling. Möten enligt SAM 94, rehabiliteringsärenden och arbete med arbetslagen/-grupperna utgjorde också en del av den planerade ej disponibla tiden.

Mellan 0 % och 20 % av chefernas arbetstid var *ej disponibel tid – oplanerad*, t.ex. möten de kallats till med kort varsel. Medianen var 4 % och medelvärdet 6 %. Telefonsamtal och oplanerade besök, dvs. *avbrott*, stod för mellan 5 % och 20 % av chefernas arbetstid med såväl en median som ett medelvärde på 10 %. Båda dessa kategorier innehöll framförallt samtal och möten med brukare, personal och kollegor.

Övriga störningar och arbetsuppgifter som cheferna ansåg borde utförts av någon annan utgjorde vardera 2 % av arbetstiden. Fyra av cheferna har noterat övriga störningar och i samtliga fall rörde det sig om datorproblem. Lika många chefer har utfört arbetsuppgifter som de ansåg att någon annan borde ha utfört, t.ex. enklare administrativa uppgifter, samtal där chefernas närvaro ej var nödvändig och vardagliga inköp. Den totala tidsfördelningen under den aktuella veckan sammanfattas i nedanstående tabell.

Kategori	Andel av arbetsveckan
Disponibel tid	38 %
Ej disponibel tid – planerad	42 %
Ej disponibel tid – oplanerad	6 %
Avbrott	10 %
Övriga störningar	2 %
Arbetsuppgifter någon annan borde utfört	2 %
	100 %

Kommentarer som lämnades i loggböckerna beskriver brist på tid, såväl för egen del som för medarbetarna. Ett par av cheferna nämnde att störningar och avbrott är en naturlig del av arbetet och det ansågs inte bara som negativt. Känslor man upplevt under den aktuella veckan var övervägande positiva. Dominerande bland de positiva känslorna var att känna sig engagerad och nöjd. Samtliga chefer har flera gånger under arbetsveckan haft dessa känslor. Även känslor som kompetent, vänlig, lugn och presterande förekom flitigt. Bland de negativa känslorna var trött och bekymrad vanligast, vilket förekom hos alla chefer men i betydligt mindre omfattning än de positiva. Flertalet chefer noterade även känslor som förvirrad, arg och besviken, men endast vid ett fåtal tillfällen.

Ingen av cheferna har i loggböckerna angett känslan av att vara betydelsefull och endast två har någon gång under veckan känt sig omtyckt. Man har inte heller känt sig ignorerad, förödmjukad eller meningslös. Positiva och negativa känslor förekom mycket ofta under samma dag, t.ex. engagerad, nöjd, trött och bekymrad. Det visade sig att sju av de tio cheferna arbetat mellan 42,5 och 53,5 timmar under den aktuella arbetsveckan. Samtliga chefer i UTB återfanns bland dessa sju. Det kunde inte utläsas några skillnader mellan de båda förvaltningarna avseende tidsfördelning eller sinnesstämning.

Diskussion

De två förvaltningarna i undersökningen har drag av både auktoritärt och demokratiskt ledarskap så som Andersson (1994) och Nilsson et al. (1999) beskriver det. Det auktoritära ledarskapet verkar bli tydligare i ekonomiskt svåra tider eftersom cheferna säger att förtroendet från överordnade då minskar. Generellt sett tycks dock ett demokratiskt synsätt råda, då cheferna har en relativt stor handlingsfrihet och bra möjligheter till eget lärande.

Som vi uppfattar det bedriver samtliga chefer som intervjuats ett demokratiskt ledarskap format av dialog och samverkan. Detta stämmer överens med Wolmesjös (2003) syn på det nya ledarskapet. Man diskuterar och arbetar med verksamhetsmålen gemensamt i arbetsgrupperna så som det anges i styrdokumentet. Delegering, som vi återkommer till, ser vi liksom de Klerk (1990), Granholm (1989) och Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) som ytterligare tecken på ett demokratiskt ledarskap.

Hultman (2002) och Södergren (1987) nämner att ansvaret oftast är större än befogenheterna för första linjens chefer och så var även fallet för hälften av cheferna i vår undersökning. Många efterfrågade, i likhet med cheferna i Dahlenborgs och Öbergs (2003) studie, större befogenheter. I vår studie gällde detta framförallt vid anställningar, för att få rätt person på rätt plats. Liksom de intervjuade cheferna anser vi att korta beslutsvägar är mycket viktigt i en händelsestyrd verksamhet. Beslut som snabbt kan fattas ute i verksamheterna minskar i vår mening risken att kvalitet och effektivitet blir lidande samt skapar en större tydlighet för medarbetarna.

Då krav kommer från flera olika håll finner vi det inte underligt om cheferna drabbas av rollöverlastning och rollkonflikt så som Katz och Kahn (1978) beskriver dem. Eftersom det fordras att man tillgodoser alla dessa olika behov och krav tvingas cheferna i många fall ge avkall på kvaliteten då kvantiteten, antal elever eller vårdtagare, inte kan påverkas. Vi menar att det bidrar till den tidsbrist som cheferna talar om. Detta i kombination med att medel alltid sägs gå före mål anser vi skapar en frustrerande arbetssituation.

Vi har noterat att cheferna har höga ambitioner med sitt chefskap, både vad gäller brukare och medarbetare. Därför tror vi att cheferna i det längsta försöker undvika en kvalitetssänkning genom att tänja på sig själva och sin arbetstid, vilket vi menar visade sig i loggböckerna. Att vid återkommande besparingar behöva kompensera en lägre kvalitet med den egna arbetsinsatsen tror vi i längden sliter enormt på cheferna. Att flera av cheferna i studien ändå har arbetat lång tid i Trollhättans Stad, tror vi delvis kan förklaras av att de i grunden trivs med sitt arbete och finner det intressant, stimulerande och roligt. Detta tycker vi också klart visade sig i loggböckerna där samtliga chefer beskrev känslor som engagerad, nöjd, kompetent, vänlig, lugn och presterande, även om man också känt sig trött och bekymrad. Vi finner det dock märkligt att cheferna som säger sig trivas mycket bra med sina arbeten ändå, enligt loggböckerna, inte har känt sig betydelsefulla under den aktuella veckan.

MRP uppfattades inte som tydlig nog som uppdragsbeskrivning, men av de chefer vi intervjuade var det ingen som klart efterlyste en tydligare uppdragsbeskrivning. Vi antar att det beror på att cheferna formar sina egna arbetsbeskrivningar utifrån erfarenhet och ständiga diskussioner i respektive ledningsgrupp och förvaltning. Granholm (1989) anser dock att cheferna bör kräva en tydligare uppdragsbeskrivning, men det tycker flera av respondenterna skulle begränsa deras handlingsfrihet. Eftersom verksamheterna är så många och olika till karaktären tror vi att det vore praktiskt ogenomförbart med en uppdragsbeskrivning för varje verksamhet, särskilt när en chef kan ha ansvaret för flera verksamheter samtidigt. En klarare uppdragsbeskrivning anser vi emellertid vara en god hjälp för nya chefer, men att det efter en tid snarare behövs tydliga mål att arbeta mot, något som framkom även i Wolmesjöes (2003) studie.

De andra styrdokumenterna fungerar som visioner och riktmärken för verksamheterna, men någon påpekade att de är abstrakta och för många. Detta är i vår mening följderna av en komplex organisation med många olika verksamheter. För att dokumenten skall vara användbara i samtliga verksamheter måste de vara utformade på ett mycket övergripande sätt. Syftet med vår sammanställning av styrdokumenterna var att ge en förtydligad och mer överskådlig version av olika policys som vi ansåg relevanta för cheferna i UTB och OF. Vi tycker att dessa dokument fyller en viktig funktion som

övergripande samordnare för att samtliga verksamheter i Trollhättans Stad skall verka i samma riktning.

En av cheferna vill ha en tydligare bild av hela organisationen för att bättre förstå sin roll i systemet. En diffus bild av organisationen är ett problem som Richard (1997) säger kan leda till feltolkningar och handlingar som inte stämmer överens med verksamhetens mål. Detta kopplar vi till svårigheterna som cheferna säger sig ha med att förankra visionen ute i verksamheterna. *"Trollhättan, en förebild som ledande teknik- och industrikommun i Europa"* känns avlägsen för medarbetarna och därför tycker vi det är viktigt att försöka klargöra vad varje enskild verksamhet faktiskt bidrar med, både vad gäller visionen och måluppfyllelsen.

De flesta av cheferna säger att det är svårt att kombinera det administrativa och det verksamhetsutvecklande arbetet. Detta skriver även Dahlenborg och Öberg (2003) samt Hultman (2002). Eftersom verksamhetsutveckling prioriteras av ledningen i Trollhättans Stad är det viktigt att cheferna ges möjlighet till detta. Vi menar att det kan ske genom avlastning och omfördelning av arbetsuppgifter, så att rätt person utför rätt arbetsuppgifter. Den ständiga tidsbristen var något som cheferna gång på gång återkom till i både intervjuer och loggböcker. Eftersom arbetsveckan även för chefer är 40 timmar anser vi att det inte främst handlar om mer tid för cheferna, utan snarare färre arbetsuppgifter. Vi tror att ett steg i rätt riktning kan vara att man i högre grad koncentrerar chefernas uppgifter till kärnverksamheten.

Delegering är en metod som nämns både av cheferna och av de Klerk (1990), Granholm (1989) samt Lennér-Axelson och Thylefors (1991) för att frigöra tid för långsiktigt arbete. Vi uppfattar det som att cheferna är överhopade av arbete och krav. För att de skall orka med ser vi det som en nödvändighet att de ges möjlighet att delegera uppgifter som de inte absolut är tvungna att utföra själva. De måste också i högre grad kunna släppa kontrollen för att på så vis frigöra mer av den tid som samtliga chefer efterlyser. Det förtroende för medarbetarna som delegering förutsätter anser vi finns hos de intervjuade cheferna. Den tid för reflektion och eftertanke som cheferna vill ha menar vi är mycket viktigt, både när det gäller verksamhetsutvecklande arbete och personlig utveckling. Det kan också ses som en form av ständig utvärdering, vilket vi tror kan gynna det långsiktiga arbetet genom att man lär av såväl positiva som negativa erfarenheter.

För att kunna uppnå verksamhetsmålen och utöva sitt ledarskap effektivt krävs att man har ett gott stöd från överordnade chefer (Dahlenborg & Öberg, 2003; de Klerk, 1990), särskilt i svåra tider. Att cheferna i ekonomiskt tuffa tider upplever att förtroendet för dem minskar ser vi som ett problem, särskilt i de fall när befogenheterna minskar och ansvaret ökar. Eftersom det framförallt i besvärliga tider finns behov av ett starkt ledarskap (Holmberg & Henning, 2003) anser vi att även cheferna i sin tur behöver stöd från överordnade i form av feedback, tillit och uppmuntran för att kunna bedriva ett gott ledarskap. Vi anser också, i likhet med Nilsson et al. (1999), att en bra ledare skall kunna anpassa sitt ledarskap till den aktuella situationen och leda sina medarbetare på ett bra sätt, oavsett ekonomiskt läge. Detta bör i vår mening gälla på samtliga chefsnivåer, oberoende av förvaltning.

Dahlenborg och Öberg (2003), Hultman (2002) och Nilsson et al. (1999) talar om mentorskapet som ett bra verktyg för ledarutveckling. Flera av cheferna instämmer i detta och menar att det skulle underlätta måluppfyllelsen med någon form av handledning. Vi anser att mentorskap är värdefullt vid utveckling, men även som stöd, då man inom många verksamheter får lära sig att leda först när man utsetts till chef (Hildingsson & Krafft, 2001). Mentorn behöver i vår mening inte nödvändigtvis vara insatt i adeptens verksamhet för att kunna agera handledare. En utifrån kommande person tror vi har större möjlighet att se saker ur andra perspektiv. Eftersom vi tror att mentorskap i grunden bygger på förtroende är det viktigt att de båda parterna har valt varandra. Då kan mentorskapet leda till ett ömsesidigt erfarenhetsutbyte. Ytterligare en metod för utveckling och stöd kan vara att man i nätverk utbyter erfarenheter. Genom exempelvis gemensamma chefsträffar, oavsett syftet med sammankomsterna, ges möjlighet till skapandet av dessa nätverk.

Enligt cheferna själva har de förhållandevis goda möjligheter att uppfylla arbetsgivarens ambitioner för chefskapet. En av ambitionerna är det gemensamma uppdraget att genomföra MRP med högsta möjliga kvalitet och effektivitet. Detta görs genom att samordna och fördela mänskliga och materiella resurser (Thylefors, 1991). För att kunna göra det på bästa möjliga sätt måste man enligt oss ha målet klart definierat och anpassat efter den egna verksamheten. Att försöka fördela resurser med de övergripande målen i sikte kan i vår mening vara komplicerat, eftersom dessa mål kan uppfattas som väl avlägsna ute i verksamheterna.

Helt i enlighet med vad styrdokumentet säger tycker också cheferna det är viktigt att vara förebilder i sitt ledarskap och att ha goda relationer med personalen. En del i ledarskapet är att uppmärksamma och ge feedback till medarbetarna. En av förutsättningarna för detta anser vi är att chefen är närvarande i verksamheten. Krav och förväntningar från flera olika håll (Katz & Kahn, 1978; Thylefors, 1991) sägs av cheferna vara det som försvårar för dem att helt uppfylla ambitionerna. Vi tror att det i högre grad gäller chefer med stora personalgrupper och/eller geografiskt spridda verksamheter. För dem blir det mer tidskrävande att uppmärksamma och ge feedback till de underställda samt mer komplicerat med närvaro i flera verksamheter. Trots det tycker vi att cheferna har förhållandevis goda möjligheter att uppfylla de ambitioner som följer med chefskapet. Samtliga intervjuade verkar ingå i välfungerande ledningsgrupper. De säger sig ha tillgång till den kompetensutveckling de behöver för att lösa sitt uppdrag och i den mån de behöver hjälp finns ett bra stöd från t.ex. personalkontoret, ekonomikontoret och arbetsmarknadsenheten.

Hildingsson och Krafft (2001) nämner i likhet med några av cheferna att personlig mognad och självförtroende är viktigt för en bra ledare. Vi anser att dessa inre förutsättningar är direkt nödvändiga för att kunna bedriva ett gott ledarskap. Förmåga att entusiasmera och skapa engagemang hos medarbetarna nämns av cheferna som de enskilt viktigaste åtagandena, vilket också de Klerk (1990) ger som kännetecknen på goda ledare. Att ha omtanke, skapa möjligheter till utveckling och livskvalitet ser vi, liksom det påpekas i styrdokumentet, som viktiga delar i ett gott ledarskap. Dessa tre värderingar tycker vi cheferna arbetar bra med för att integrera i det vardagliga arbetet. För att Trollhättans Stads grundläggande värderingar skall fylla sin funktion är det i vår

mening viktigt att man konkretiserar dem i handling och inte låter dem förbli vackra ord.

Samtidigt som nästan alla cheferna känner att de kan leva upp till de krav som ställs på dem som personer i chefsrollen anser vi att det är viktigt med bekräftelse på det arbete de utför. Får man det tror vi att man lättare kan undvika den känsla av otillräcklighet som cheferna nämnde. Oavsett varifrån denna bekräftelse kommer, uppdragsgivare, ledning, kollegor eller medarbetare (Hildingsson och Krafft, 2001), menar vi att detta bidrar till chefernas arbetsstillfredsställelse och en fortsatt positiv inställning till arbetet.

Olika typer av konflikter samt begränsningar i budget och befogenheter var några av de saker som cheferna nämnde att de trivdes mindre bra med. Andersson (1994) menar att konflikter är en naturlig del i det demokratiska ledarskap som vi anser att cheferna bedriver. Även de nämnda begränsningarna är i vår mening en självklar del i offentlig verksamhet. Liksom en av cheferna anser vi att det då är viktigt att göra det bästa möjliga med de resurser man tilldelats, istället för att beklaga sig över de pengar man inte fick.

Att utvärderingar av omorganisationer sällan sägs genomföras ute i verksamheterna ser vi som en brist. Omorganisationer innebär stora förändringar för alla inblandade och genomförs ofta för att spara pengar. Görs då inga utvärderingar vet man inte vilka effekter förändringarna haft och om några besparingar skett. Ett problem är att förutsättningarna för dessa verksamheter ständigt förändras, t.ex. genom politiska beslut, förändrat vårdbehov eller elevantal. Vid utvärderingar kan det därför vara svårt att veta vad som beror på ”naturlig” förändring och vad som är resultat av en planerad omorganisation.

När det gäller tidsfördelningen mellan chefernas olika åtaganden visade loggböckerna att 96 % av arbetstiden under den aktuella veckan ägnades åt olika arbetsuppgifter som i vår mening hör ihop med deras uppdrag. *Störningar* i form av datorproblem och *arbetsuppgifter som cheferna ansåg någon annan borde ha utfört* utgjorde vardera två procent. Intervjuerna gav oss känslan av att den sistnämnda kategorin borde ha varit större och därför frågar vi oss om vi har en snävare tolkning av chefernas egentliga åtaganden än de själva har. Arbetsuppgifter som APT och samtal med personalen, t.ex. utvecklingssamtal och lönesamtal, hade cheferna placerat under både *disponibel tid* och *ej disponibel tid – planerad*. Detta kan dels bero på otydlighet från vår sida, dels på att cheferna definierat kategorierna på olika sätt. Enligt vår uppfattning har detta ingen större betydelse, då arbetsuppgifterna under de båda kategorierna i vår mening direkt kan kopplas till deras uppdrag och skall genomföras oavsett hur man kategoriserar tiden då de utförs.

Efter intervjuerna var vår uppfattning att chefernas vardag till stor del bestod av ständiga avbrott och oförutsedda händelser. Chefernas loggböcker tycker vi däremot visar att så inte är fallet. *Ej disponibel tid – oplanerad* och *avbrott* utgör tillsammans 16 % av den totala arbetstiden. Detta ser vi inte som en orimligt stor del i en verksamhet där man arbetar med människor. I likhet med cheferna och Thylefors (1991) anser vi att avbrott och oförutsedda händelser är en del av deras vardag. *Störningar* under arbetsdagen gör att det i förväg planerade arbetet blir lidande, även om det som orsakar

avbrotten trots allt består av sådant som ingår i chefsuppdraget. I slutändan har cheferna fullgjort sitt uppdrag, men kanske inte i den ordning de planerade.

Avslutningsvis anser vi att cheferna tolkar sitt uppdrag genom att väga samman olika direktiv, krav och förväntningar. Dessa kommer från förvaltningschefen, närmast överordnad chef, MRP, övriga styrdokument, politiker, lagar och förordningar, medarbetare samt brukare. I denna tolkning fyller styrdokumentet en vägledande funktion och beskriver vad man gemensamt skall sträva mot. Trots att cheferna upplever brist på både tid och pengar anser vi att det generellt finns goda möjligheter för att bedriva ett gott ledarskap samt uppfylla de ambitioner som följer med chefskapet. Detta gäller såväl de personliga förutsättningarna som de förutsättningar som arbetsgivaren ger, bortsett från den bristande tillit som cheferna upplever i besparingstider. I slutändan är det chefernas egna ambitioner med chefskapet och tolkningar av det goda ledarskapet som avgör hur de uppfattar dessa förutsättningar.

Av intervjuerna fick vi uppfattningen att tidskategorierna *ej disponibel tid – oplanerad* och *avbrott* skulle vara mer omfattande än vad loggböckerna senare visade att de var. Detta var den enda tydliga skillnaden vi kunde se vid jämförelsen mellan intervjuerna och loggböckerna. Som en fortsättning på denna studie, för att ytterligare belysa förutsättningarna för att bedriva ett gott ledarskap i Trollhättans Stad, skulle man kunna göra en undersökning bland medarbetarna för att se hur de upplever sina chefer. I vår mening vore det också intressant att undersöka hur cheferna på högre nivåer uppfattar första linjens chefers uppdrag.

Referenser

- Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlenborg, Å., & Öberg, H. (2003). *Dilemman och glädjeämnen – om vårdenhetschefens villkor*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- de Klerk, A. (1990). *Att leda – Svenska personalhandboken*. Stockholm: Timbro.
- Falk, M., Dhejne, H., & Frössevi, B. (red:er). (2000). *Dagens Industri Ledarskapshandböcker, Strategi & Ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB.
- Granholm, A. (1989). *Lärobok för offentliga chefer*. Malmö: Liber.
- Hildingsson, K., & Krafft, C. (2001). *Möjligt att leda?* Stockholm: SACO.
- Holmberg, I., & Henning, R. (red:er). (2003). *Offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hultman, K. (2002). *Att vara i mitten*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2:a upplagan.). New York: John Wiley & Sons.
- Lenneer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nilsson, E., Norén-Winsell, E., & Djärv, S. (1999). *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Richard, E. (1997). *I första linjen*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Södergren, B. (1987). *När pyramiderna rivits*. Stockholm: Timbro.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Wiberg, L. (1999). *Gränslandet*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Wolmesjö, M. (2003). *Ledningsfunktion i omvandling*. [Opublicerat paper i socialt arbete]. Växjö universitet: Nordic Research Conferende on University and Society Cooperation.

Högskolan i Trollhättan / Uddevalla

Institutionen för Individ och Samhälle

Box 1236

462 28 Vänersborg

Tfn. 0521-26 40 00 Fax 0521-26 40 99

www.htu.se