



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Socialhögskolan  
C-uppsats, 10 poäng  
SOL612  
VT 2007

# CHEFSKAP OCH STYRNING

- en studie om ledarskapet på en socialförvaltning

Författare: Josefin Duveskog  
Handledare: Ann Ottengrim

# Abstract

Author: Josefin Duveskog

Title: Management and steering- a study about the leadership at a social welfare service.

Supervisor: Ann Ottengrim

The purpose of this essay was to analyze the management and steering of the social welfare service. The objective was specifically to examine how the leaders approach their position as managers of the social welfare service, and also how they approach their way of steering. The social welfare service acts under political decisions, but the management interpret and transform these decisions into actions. The managers of the social welfare service are therefore important from a democratic perspective. The study was based on five qualitative interviews with two managers of the unity, two departmental managers and the head manager of the social welfare service. The analysis is based on two perspectives; the Role Theory and the System Theory. One of my conclusions of the study was that the level of the management greatly influences how the managers perceive their way of managing and steering. The interviewees' description of their way of managing and steering was therefore varying. They developed different roles as managers, based on the demands that each level of management are exposed to. The different levels of management have many roles, but the most prevalent roles for the head manager of the social welfare service is a leading and decision-making role, whereas the departmental managers have an intermediary role, and the managers of the unity have an instructional role. The head manager experience demands from the politicians, while the other managers experience demands from their managers, as well as from the people they are managing. A further conclusion is that the interviewees use similar instruments in their way of steering. All of them emphasize the importance of communicating with their colleagues, as well as including the colleagues in the discussions that influence their work. This is crucial since the managers depend on that their colleagues follow their decisions. This shows also that there is a mutual dependence between the managers and their colleagues.

Key words: management, leadership, steering, social welfare service.

# Innehållsförteckning

<i>Förord</i> .....	1
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	2
1.3 DISPOSITION .....	3
<b>2. METOD</b> .....	<b>3</b>
2.1 VAL AV METOD OCH URVAL .....	3
2.2 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU .....	4
2.3 BEARBETNING AV MATERIAL .....	4
2.4 KÄLLKRITIK .....	4
2.5 CENTRALA BEGREPP .....	5
2.5.1 <i>Chef, chefskap, ledare och ledarskap</i> .....	5
2.5.2 <i>Medarbetare eller underordnade</i> .....	5
2.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET .....	6
2.7 ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	8
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>9</b>
3.1 LEDARFORSKNINGEN UNDER 1900-TALET .....	9
3.2 LEDARSTRATEGIER .....	10
3.3 POLITIKENS INVERKAN PÅ CHEFSKAPET .....	12
3.4 NIVÅER AV CHEFSKAP .....	14
3.4.1 <i>Toppchefer</i> .....	14
3.4.2 <i>Mellanchefer</i> .....	15
3.4.3 <i>Sektionschefer</i> .....	15
<b>4. TEORI</b> .....	<b>16</b>
4.1 ROLLTEORIN .....	16
4.2 SYSTEMTEORIN .....	17
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>19</b>
5.1 CHEFSNIVÅN .....	20
5.1.1 <i>Arbetsuppgifter på de olika chefsnivåerna</i> .....	20
5.1.2 <i>Prioriterade arbetsuppgifter</i> .....	20
5.2 CHEFSKAPET .....	20
5.2.1 <i>Chefsrollen</i> .....	20
5.2.2 <i>Påverkansfaktorer på chefsrollen</i> .....	22
5.2.3 <i>Krav</i> .....	23
5.3 STYRNINGEN .....	25
5.3.1 <i>Redskap för att styra</i> .....	25
5.3.2 <i>Upplevelse av makt och information</i> .....	26
<b>6. SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>29</b>
<b>7. REFERENSLISTA</b> .....	<b>32</b>
<i>Bilaga 1: Introduktionsbrev</i> .....	34
<i>Bilaga 2: Intervjuguide</i> .....	35

# Förord

Först och främst vill jag tacka min eminenta handledare, Ann Ottengrim. Tack för dina uppmuntrande ord och ditt varma stöd. Tack för ditt engagemang, dina smarta idéer och dina konstruktiva tips!

Jag vill även rikta ett stort tack till:

- Min familj- för all uppmuntran och era höga tankar om mig.
- Mina kära vänner och ”korridorare”- för att ni förgyller min tillvaro så att jag har kunnat njuta av livets goda under uppsatsarbetet.

Slutligen vill jag tacka mina intervjupersoner. Tack för ni lät mig ta del av era tankar och erfarenheter angående ert ledarskap. Ni har hjälpt mig till en djupare förståelse och samtidigt inspirerat mig till att vilja veta mer!

# 1. Inledning

Jag bestämde mig tidigt för att ägna min uppsats åt chefskapet på en socialförvaltning. Mitt intresse för chefernas funktion väcktes under min praktik på en socialförvaltning. Jag insåg då att chefsstrategier påverkar såväl medarbetare som klienter. I detta inledande kapitel ges en kortfattad bakgrundsbeskrivning av socialförvaltningens plats i samhället. Denna integreras med problemformuleringen, som därefter konkretiseras i syfte och frågeställningar.

## 1.1 Bakgrund och problemformulering

En stor del av Sveriges sociala verksamhet organiseras på landets socialförvaltningar med stöd av Socialtjänstlagen. Enligt 2 kap. 2§ i Socialtjänstlagen har kommunen ”det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver” (SFS 2001:453). Socialtjänstlagen är emellertid en ramlag, vilket betyder att den endast anger mål och riktlinjer. För kommunerna innebär detta att de har stor frihet att själva bestämma *hur* de vill utföra Socialtjänstlagens mål. Kommunens socialförvaltning styrs av politiskt fattade beslut (Lind Nilsson, 2003). Under politikerna står socialförvaltningens chefer, vilkas uppdrag är att omsätta de politiska målen i rationella riktlinjer som kan tillämpas av övriga inom organisationen (Hagström, 1990). När socialförvaltningens chefer inte instämmer med de politiska prioriteringarna hamnar de i ett komplext chefskap, där de kan tvingas att balansera mellan politikernas beslut och klienternas behov av kvalitet (Lind Nilsson, 2003). Chefernas tillvägagångssätt för att uppnå politikernas mål kan ha väsentlig inverkan på de individer som berörs. Socialförvaltningens chefskap är därför en demokratisk angelägenhet, men också en angeläget inom socialt arbete. Många socionomer arbetar inom offentliga förvaltningar, och måste förhålla sig till chefskapet i politiskt styrda organisationer.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att analysera ledarskapet på en socialförvaltning genom att undersöka vilken syn cheferna har på sitt chefskap och på sin styrning av socialförvaltningens verksamhet.

För att besvara detta syfte har uppsatsen följande frågor som fokus:

- Hur tolkar och beskriver intervjupersonerna sitt chefskap?
- På vilket sätt anser sig cheferna styra sina medarbetare?
- Hur påverkar upplevelsen av den egna chefsnivån personens chefskap och styrning?

## 1.3 Disposition

Efter detta inledande kapitel presenteras de metodologiska överväganden som har gjorts under uppsatsens utveckling. Jag beskriver här min insamling och bearbetning av empiri, och resonerar kring mitt val av metod, urval, studiens tillförlitlighet samt etiska överväganden. I uppsatsens tredje kapitel redogör jag för tidigare ledarskapsforskning och speciellt det som rör offentligt chefskap. I kapitel fyra belyser jag de teoriska utgångspunkterna, vilka utgör uppsatsens grundval. Dessa teorier används därefter, i det femte kapitlet, för att analysera det empiriska materialet. I kapitel sex sammanfattar och diskuterar jag slutligen de resonemang som har förts i analysen.

## 2. Metod

### 2.1 Val av metod och urval

När jag bestämde mig för att inrikta uppsatsen mot chefers egen syn på sitt chefskap och sin styrning, framstod den kvalitativa metoden som bäst lämpad. Den kvalitativa metoden är användbar när man eftersträvar en djupare förståelse för ett fenomen, såsom att förstå människors sätt att resonera och reagera (Trost, 2005). Den kvalitativa metoden gör det också möjligt att gå på djupet och få fram riklig information om få personer (Holme & Solvang, 1997). Detta passade min uppsats eftersom jag ville fördjupa mig djupgående i några få chefers upplevelse av sitt chefskap och sin styrning. Genom kvalitativa metoder kan man fånga in det särpräglade hos den enskilde, och undersökningens centrala information blir på så vis beroende av informationskällan (Holme & Solvang, 1997).

Som datainsamlingsmetod valde jag intervjumetoden. Jag bestämde mig för att intervjua fem chefer från en socialförvaltning i en medelstor stad i Skåne. Eftersom jag ville jämföra ledarskapet på olika chefsnivåer valde jag att kontakta chefer från tre av förvaltningens chefsnivåer; två enhetschefer, två avdelningschefer samt en socialdirektör. Jag valde medvetet att kontakta chefer från olika avdelningar för att på så vis få en så stor bredd som möjligt. Genom att endast välja en undersökningsenhet, dvs. en specifik socialförvaltning, klassas min studie som en fallstudie (Halvorsen, 1992). Fallstudier är vanliga vid kvalitativa studier och utmärks av att de endast inriktar sig på en undersökningsenhet (Halvorsen, 1992; Denscombe, 2000). Fallstudier är således vanliga vid småskaliga undersökningar, såsom min egen (Denscombe, 2000). Vidare har fallstudier ett analytiskt syfte med sitt urval, snarare än att kunna göra generaliseringar (Halvorsen, 1992).

## 2.2 Genomförande av intervju

Jag kontaktade mina intervjupersoner via e-post i ett tidigt skede och det dröjde inte länge förrän samtliga hade meddelat sitt ja till intervju. Cirka en vecka innan intervjuerna skickade jag ett introduktionsbrev till varje intervjuperson, där uppsatsens syfte och frågeställningar framgick (se bilaga 1). Bland de olika intervjutyperna valde jag den semistrukturerade intervjun, vilken hör till den kvalitativa metoden. Den semistrukturerade intervjun är ett mellanting mellan den strukturerade och den ostrukturerade intervjun (Denscombe, 2000). Jag valde den semistrukturerade intervjun för att ge mina intervjupersoner möjlighet att även tala om sådant som jag inte specifikt frågade om. Det var dock betydelsefullt att ha någon form av struktur i mina intervjuer, då jag ville jämföra dem med varandra. Jag utgick därför från samma intervjuguide vid samtliga intervjuer (se bilaga 2). Under loppet av två veckor träffade jag intervjupersonerna i form av en personlig intervju på deras respektive kontor. Personliga intervjuer, som innebär att intervjuaren träffar intervjupersonen i ett möte, är vanligast vid semistrukturerade intervjuer (Denscombe, 2000). I de personliga intervjuerna fungerar intervjupersonen som en källa varifrån det utgår uppfattningar (Denscombe, 2000). Detta passade mitt syfte, eftersom jag undersökte chefernas syn på sitt chefskap och sin styrning.

## 2.3 Bearbetning av material

Jag spelade in samtliga intervjuer på kassetband eftersom det ger en mer fullständig dokumentation än endast skriftliga anteckningar. Direkt efter intervjun transkriberade jag allt som sades på kassetbandet i ett dokument, för att lättare kunna analysera intervjun. Analysprocessen började med att jag letade efter gemensamma teman i de fem intervjuerna. Utifrån dessa teman formulerade jag sedan rubriker. Jag bearbetade mina teman utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Under analysprocessen utgick jag även från uppsatsens grundläggande teorier och den tidigare forskningen.

## 2.4 Källkritik

Förutom mina intervjuer innefattar uppsatsen även en litteraturöversikt. Enligt Denscombe bör alla undersökningar, som gör ett forskningsanspråk, innefatta en litteraturöversikt (2000). Litteraturöversikten ger vägledning om varifrån forskningen kommer och gör det på så vis möjligt för läsaren att se vilka teorier som haft inflytande på ämnet (Denscombe, 2000). Min litteraturöversikt började med att jag avgränsade mig till att söka efter litteratur som rörde ledarskap inom det offentliga. Jag lånade böcker från kursbiblioteken vid Lunds Universitet,

och fastnade för ett antal böcker som tydligt beskrev forskning om offentligt ledarskap. Bland min litteratur finns relativt nyskrivna böcker, men jag har även använt några äldre källor. Jag är medveten om att en källa är mer trovärdig ju mer samtida den är (Thurén, 2005). I både teoriavsnittet och avsnittet om tidigare forskning använder jag endast litteratur som kan betraktas som akademiska avhandlingar och som har ett forskningsanspråk. Jag har eftersträvat att framförallt utgå från primärkällor i litteraturöversikten, men har i viss mån även använt sekundärkällor. Jag är medveten om att trovärdigheten är större i primärkällorna (Thurén, 2005). Jag genomförde det mesta av litteraturöversikten innan mina intervjuer, för att på så vis identifiera vad som hittills skrivits om det offentliga chefskapet. Jag bestämde mig för vilka teorier jag skulle utgå ifrån med hjälp av litteraturöversikten, och tillsammans med avsnittet om tidigare forskning vägledde detta sedan mitt arbete med intervjuguiden.

## 2.5 Centrala begrepp

### 2.5.1 *Chef, chefskap, ledare och ledarskap*

Begreppen chef, chefskap, ledare och ledarskap har varit centrala i litteraturen om ledarforskning. Chefen beskrivs vara den som har en formell position som ett förordnade. Chefen har medarbetare, men det innebär inte automatiskt att chefen är deras ledare (Blom, 1994). Ledare är den som har följare. Genom följarna utövar ledaren ett mer eller mindre medvetet ledarskap och styr andra individer i enlighet med sina intentioner (Hagström, 1990). Ledare blir den som andra vill följa; chef blir den som blir utnämnd uppifrån (Blom, 1994). Hagström påstår att ledare är en roll vars funktion är ledarskap (1990). Ledarskap är dels ett gruppfenomen som måste involvera minst två personer, men också en inflytandeprocess där ledaren medvetet påverkar sina medarbetare. Rollen chef har funktionen chefskap (Hagström, 1990). Chefskapet innefattar två funktioner; ansvarsfunktionen och ledarfunktionen. Ansvarsfunktionen utövar chefen på uppdrag av sina överordnade. Alla chefer har ett ansvar, men dess omfattning varierar. Ledarfunktionen utövar chefen genom sina medarbetares förtroende (Blom, 1994). I min undersökning intresserar jag mig för chefernas syn på sitt chefskap, men eftersom detta innefattar ledarfunktion är även ledarskap aktuellt i min studie.

### 2.5.2 *Medarbetare eller underordnade*

I mina tryckta källor används begreppen medarbetare och underordnade som om de hade samma innebörd. Hagström (1990) använder endast begreppet underordnade, och Drakenberg (1997) och Lind Nilsson (2003) använder endast begreppet medarbetare. Blom växlar mellan



de två begreppen utan att förklara dess skillnader (1994). Enligt min förståelse finns det en viss nyansskillnad mellan begreppen. *Underordnare* insinuerar chefens överordnade roll i hierarkin, medan *medarbetare* antyder en plattare organisation där chefen arbetar tillsammans med dem som han/hon är chef för. I syfte att vara tydlig och konsekvent använder jag genomgående och endast begreppet medarbetare när jag åsyftar de individer som intervjupersonerna är chef för. Även då jag refererar till forskare och författare som benämner dessa för underordnare, använder jag begreppet medarbetare.

## 2.6 Studiens tillförlitlighet

Jag valde att använda mig av den kvalitativa metoden eftersom den var bäst lämpad för mitt syfte att undersöka fem chefers upplevelse av sitt chefskap och sin styrning. Det finns dock brister med den kvalitativa metoden vilket är betydelsefullt att uppmärksamma.

En av den kvalitativa metodens brister består i att uppgifterna inte är särskilt representativa (Denscombe, 2000). I min undersökning har jag endast tagit del av fem chefers syn på sitt chefskap och sin styrning. Jag är därför medveten om att jag inte kan dra några större slutsatser utifrån endast fem intervjuer. Denscombe påstår dock att man kan belysa det generella genom att titta på det enskilda, vilket är ett perspektiv som jag har haft med mig under arbetets gång (2000). Detta innebär att jag, genom mina fem intervjuer, anser mig veta hur socialförvaltningens chefer *kan* se på sitt chefskap och sin styrning. Jag anser emellertid inte att jag därmed vet att alla av socialförvaltningens chefer, eller ens de flesta, ser på sitt chefskap och sin styrning såsom mina fem intervjupersoner gör. Reliabiliteten kan därmed inte betraktas som stor i denna uppsats. Vid hög reliabilitet skall oberoende mätningar inom en undersökning ge nästan identiska resultat (Halvorsen, 1992). Eftersom kvalitativa studier syftar till att få bättre förståelse för vissa faktorer, har reliabilitet inte en särskilt central plats inom kvalitativa undersökningar (Holme & Solvang, 1997).

Validiteten är dock inte lika problematisk som reliabiliteten inom kvalitativa undersökningar (Holme & Solvang, 1997). Validitet betyder giltighet eller relevans och innebär man skall samla in fakta som är relevant för den aktuella problemställningen (Halvorsen, 1992). I mitt uppsatsarbete har jag stor närhet till det som jag studerar eftersom jag personligen har träffat samtliga intervjupersoner, vilket skapar stor validitet (Holme & Solvang, 1997). Validiteten är dock inte problemfri inom kvalitativa undersökningar, eftersom forskarens upplevelse av

situationen kan vara felaktig (Holme & Solvang, 1997). Ytterligare en brist inom den kvalitativa metoden är således att tolkningen kopplas till forskaren (Denscombe, 2000). Det kan dessutom vara svårt för forskaren att veta hur man skall bete sig under intervjun för få informationen så giltig som möjlig (Holme & Solvang, 1997). Problemet består dels i att forskaren oavsiktligt kan tolka intervjupersonen fel, men inom den kvalitativa metoden finns även utrymme för forskaren att avsiktligt tolka intervjupersonen fel. Den kvalitativa metoden är därmed problematisk, eftersom den är svår att kontrollera (Halvorsen, 1992). Jag är medveten om denna problematik och har eftersträvat att så tydligt som möjligt redogöra för mina slutsatser. Jag erbjöd även samtliga intervjupersoner att få läsa de delar av uppsatsen som rör deras intervju innan uppsatsen blev offentlig. Fyra av de fem intervjupersonerna önskade detta. Denna granskning utgör en viss påtryckning enligt mig, men löser inte problemet till fullo. I slutändan är det jag som tolkar mina intervjupersoners svar. Jag har försökt att vara kritisk mot mina egna tolkningar, samt medveten om hur jag fungerar i mötet med intervjupersonerna. På så vis har jag eftersträvat en så stor trovärdighet som möjligt.

Närheten i den kvalitativa forskningen kan även i sig innebära problem (Holme & Solvang, 1997). Närheten kan skapa förväntningar hos intervjupersonerna så att de svarar som de tror att forskaren förväntar sig (Holme & Solvang, 1997). Syftet med min uppsats är att undersöka hur cheferna själva ser på sitt chefskap och sin styrning. Chefernas beskrivning är deras beskrivning, och jag kan inte värdera om de talar sanning eller ej. Detta problem är jag medveten om och jag förhåller mig till det.

I min undersökning har jag även försökt vara medveten om min förförståelse. Förförståelse gör att jag inte endast uppfattar verkligheten genom mina sinnen (Thurén, 1996). Genom förförståelsen pågår en ständig tolkning hos mig, även när jag inte medvetet tolkar. På så vis är förförståelsen problematisk, eftersom den har en inverkan på min undersökning på ett omedvetet plan (Thurén, 1996). Under mina intervjuer var jag t.ex. medveten om den förförståelsen som jag fick genom litteraturöversikten. Jag kan dock aldrig vara fullt medveten om alla mina föreställningar. Förförståelsen är emellertid en förutsättning för en förståelse överhuvudtaget, och problemet med förförståelsen kan därför inte undvikas. Genom att vara medveten om förförståelsens problematik kan jag istället kontinuerligt bearbeta mina uppfattningar för att på så vis låta förförståelsen utvecklas från fördomar till verklig förståelse (Thurén, 1996).

## 2.7 Etiska överväganden

I en forskningsprocess uppkommer ständigt situationer som kräver ett etiskt övervägande. Etikens uppgift inom samhällsvetenskapen har två sidor; den skall ställa forskningens värdepremiss i fokus samt kritiskt granska själva forskningsprocessen och ge riktlinjer för denna (Holme & Solvang, 1997). Innan jag genomförde mina intervjuer tog jag ställning i ett antal forskningsetiska frågor. Jag har utgått från *Forskningsetiska frågor inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*; ett kompendium utgivet av Vetenskapsrådet (1990). Enligt Vetenskapsrådet är individskyddskravet forskningens grundläggande etiska krav. Detta krav kan brytas ner i fyra allmänna huvudkrav för forskning, vilka utgörs av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (1990). Dessa fyra huvudkrav har utgjort grunden i mina etiska överväganden.

Informationskravet innebär att forskaren skall informera intervjupersonerna om den aktuella forskningsuppgiftens syfte (Vetenskapsrådet, 1990). Jag uppfyllde detta krav genom att informera intervjupersonerna om undersökningens upplägg och syfte i samband med att de tillfrågades om att vara mina intervjupersoner. Samtyckeskravet innebär att undersökningens deltagare har rätt att själva bestämma över sin medverkan, vilket jag tog i beaktande när jag tillfrågade mina intervjupersoner (Vetenskapsrådet, 1990). Konfidentialitetskravet innebär att den enskilde har rätt att få sin identitet skyddad samt att personuppgifterna skall förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, 1990). Jag har försökt att uppfylla detta krav genom att inte ange intervjupersonernas egentliga namn. Istället kallar jag samtliga intervjupersoner för olika kvinnonamn, för att på så vis inte heller röja deras kön. Jag har likaså inte avslöjat vilken socialförvaltning som cheferna tillhör, utan anger endast att det rör sig om en socialförvaltning i en medelstor stad i Skåne. I överensstämmelse med konfidentialitetskravet har jag inte heller låtit obehöriga ta del av undersökningens personuppgifter. Jag har även uppfyllt Vetenskapsrådets sista huvudkrav vilket är nyttjandekravet (1990). Detta innebär att de uppgifter som jag har samlat in om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 1990). Utöver dessa fyra krav har jag erbjudit samtliga intervjupersoner att kommentera de delar av uppsatsen som rör deras intervju innan uppsatsen offentliggörs. Samtliga intervjupersoner har även erbjudits att ta del av uppsatsen i sin helhet när den är färdig.

### 3. Tidigare forskning

#### 3.1 Ledarforskningen under 1900-talet

Ledarforskning har pågått sedan 1900-talets början (Hagström, 1990). Inledningsvis låg fokus på ledarens egenskaper (Blom, 1994). *Great-Man teorierna*, som präglade ledarforskningen vid 1900-talets början, poängterade ledarens gener och arv. De följdes av *Personlighetsteorin*, som fokuserade på ledarens personlighet och intelligens (Hagström, 1990). Utgångspunkten var att personliga egenskaper påverkar en individs möjligheter att bli ledare och att nå framgång i sitt ledarskap (Blom, 1994). Fokuseringen på de personliga egenskaperna i ledarskapet är inte lika framträdande idag (Drakenberg, 1997).

Efter den egenskapsrelaterade ledarforskningen utvecklades studier av ledarens beteende, vilka kom att dominera ledarforskningen under en längre tid (Blom, 1994). Vid studierna av ledarens beteende jämfördes olika ledarstilar (Blom, 1994). Enligt Drakenberg blev tre teorier om ledarstilar dominerande (1997). En av dessa kallas *teori X och teori Y* vilka blev aktuella i början av 1900-talet. I Teori X utgick man från en lat människosyn, varför ledaren behövde vara dirigerande och engagerad. I teori Y ansågs människan däremot vara initiativrik och engagerad. En annan ledarstil kallas *auktoritär-demokratisk* och *låt gå- ledarstil*. Den *auktoritära ledarstilen* påminde om Teori X och ersattes av den *demokratiska ledarstilen* under 1930- och 40-talen, vilken var personalinriktad och lät arbetsgruppen besluta om mål och medel (Drakenberg, 1997). *Låt-gå ledaren* var passiv och detta ledarskap var snarare i avsaknad av ledarskap. Den tredje ledarstilen kallades *Konsideration – Strukturering*. Här tar ledaren dels hänsyn till medarbetarnas behov och känslor samtidigt som ledarstilen eftersträvar struktur i arbetsgruppen, dvs. genom ledning av arbetet och rimliga regler och rutiner. Forskning visade att denna kombination resulterade i både produktivitet och arbetstillfredsställelse, och därmed i ökad effektivitet (Drakenberg, 1997).

Den beteenderelaterade ledarforskningen följdes i slutet av 1960-talet av en situationsfokuserad ledarforskning, även kallad strukturrelaterad ledarforskning. Betydelsen av strukturella faktorer studerades, såsom karaktären av en viss uppgift eller organisationens utseende (Blom, 1994). I den situationsfokuserade ledarforskningen kom man fram till att ledare fungerar bäst om de kan anpassa sitt ledarbeteende efter situationens krav. Detta innebar att ledaren behövde kunna växla mellan flera ledarbeteenden (Drakenberg, 1997).

Sammanfattningsvis har forskarnas syn på ledarskap förändrats under 1900-talet. Från början betraktades ledarskap som en endimensionell verksamhet där ledarens egenskaper var i fokus (Hagström, 1990). Ledarskap ansågs därefter utgöra en tvådimensionell verksamhet med fokus på olika ledarstilar samt på det situationsanpassade ledarskapet (Drakenberg, 1997). Idag anses ledarskap bero på både individ och situation. Personligheten är viktig, men ledaregenskaper och situationella krav samspelar. Båda aspekterna har en inverkan på hur framgångsrikt ledarskapet blir (Hagström, 1990). Dagens syn på ledarskap kan därför betraktas som en flerdimensionell verksamhet. Denna innefattar organisationen, ledarens förhållande till medarbetarna samt ledarens personlighet (Drakenberg, 1997).

### 3.2 Ledarstrategier

Eftersom ett av de utmärkande dragen för en chef är att han/hon har medarbetare under sig, är det intressant att studera chefens relation till dessa. I metodkapitlet framgår det att chefen blir ledare först när han/hon lyckas få följare bland sina medarbetare (Hagström, 1990). Både Hagström (1990) och Blom (1994) utgår från resonemang av forskaren Lennart Lundquist<sup>1</sup> då de beskriver medarbetarnas reaktioner på chefens styrning. Enligt Lundquist måste ledaren veta något om dem som han/hon försöker styra, för att kunna få följare (Hagström, 1990). Lundquist påstår även att ledaren måste ha förmågan att påverka olika individtyper och behöver därför en särskild uppsättning styrningsformer. Enligt Lundquist är grunden för ett framgångsrikt ledarskap att medarbetaren ”vill acceptera chefens styrning, förstår innebörden av den samt kan följa den” (Hagström, 1990:64). När chefen formar sin ledarstrategi efter kunskapen om medarbetarens reaktioner på chefens styrning blir ledarskapet framgångsrikt. Ledarskapet är endast framgångsrikt då medarbetaren både vill och förstår chefens styrning och dessutom kan följa den. När medarbetaren t.ex. har bristande kunskaper blir han/hon oförmögen att följa styrningen, trots viljan och förståelsen. När medarbetaren saknar förståelse för chefens styrning kan detta bero på att chefen ger otydliga budskap. Hagström poängterar här betydelsen av god kommunikationsförmåga hos chefen (1990).

Även Lind Nilsson betonar vikten av chefens kommunikationsförmåga (2003). Enligt henne kan medarbetarna ha svårt för att skilja på sak och person. Detta resulterar ofta i beskyllningar och syndabocksprojiceringar. Chanserna till en god förståelse ökar dock om chefen anstränger sig för att sakligt informera och diskutera bakgrunden till sina beslut. Den kommunikativa

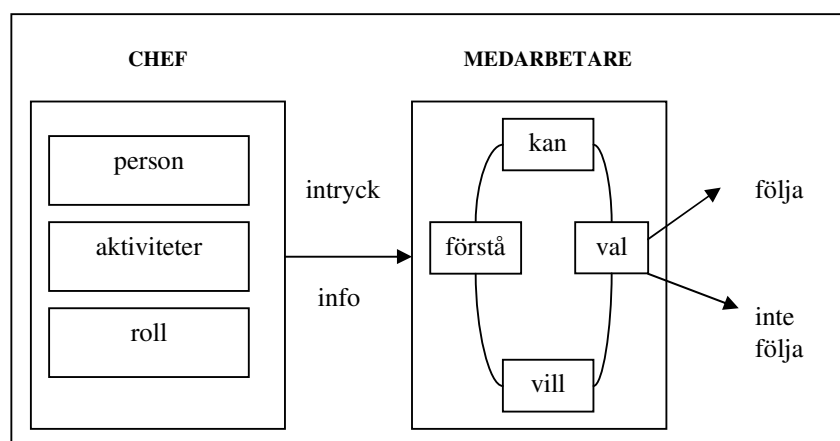
---

<sup>1</sup> Lennart Lundquist är professor i statsvetenskap vid Lunds Universitet och har bidragit stort inom förvaltningsforskningen (Lunds Universitet, 2007).

handlingen innefattar även att chefen byter information och har en dialog med organisationen i stort. Ledaren har i detta sammanhang en pedagogisk uppgift att i dialog med sina medarbetare skapa förståelse för förändringarna i förhållande till organisationens uppgifter (Lind Nilsson, 2003). Även Blom lyfter fram betydelsen av att chefen får sina medarbetare att känna sig delaktiga i det arbete som organisationen bedriver (1994).

Ledarskapets kommunikativa handling är en av tre chefshandlingar som Lind Nilsson särskilt lyfter fram (2003). De övriga två är ledarskapets strategiska handling respektive personliga handling. Ledarskapets strategiska handling innebär att ledaren har ett långsiktigt och övergripande tillvägagångssätt. Ledaren måste vara tydlig och synlig, speciellt när det finns oroligheter inom organisationen. Ledarskapets personliga handling innefattar ledarens inåtperspektiv, dvs. i vilken grad ledaren har självinsikt om sina styrkor och svagheter. Detta påverkar chefens förmåga att se medarbetarna och att få dem att må bra i sitt arbete. Lind Nilsson poängterar därför vikten av att chefen reflekterar över hur han/hon styr sina egna, men också andras, handlingar (2003).

Illustration 1; Relationsmodellen (Blom, 1994:63).



Blom utgår från relationsmodellen ovan då hon redogör för relationen mellan chef och medarbetare (1994). Blom lyfter fram tre faktorer hos chefen; chefen som *person*; chefens *aktiviteter* samt chefens *roll*. Samtliga faktorer kan, enligt Blom, påverka vad medarbetarna får för uppfattningar om chefen som ledare (1994). Blom resonerar även kring Lundquists resonemang om betydelsen av att medarbetarna förstår, kan och vill följa chefens beslut. Medarbetarnas förståelse av chefen beror på deras intryck och den informationen de får om chefens person, aktiviteter och roll. Kategorin *chefen som person* innefattar hur medarbetarna

uppfattar chefens personlighet och kompetens. Precis som i den egenskapsrelaterade ledarforskningen poängteras här vissa egenskaper hos chefen som påverkar dennes möjligheter att dels bli ledare, men också att nå framgång i sitt ledarskap. Blom identifierar vissa egenskaper som enligt henne återkommer i flera studier; handlingskraft, självförtroende, självinsikt, integritet, attraktionskraft och inlevelseförmåga (1994). Kategorin *chefens aktiviteter* innefattar vad chefen gör eller uppfattas göra. Denna kategori knyter an till den beteenderelaterade ledarforskningen. Blom påstår att en av chefens viktigaste funktioner är att vara personalledare och att chefen måste ta hänsyn till krav från medarbetarna för att kunna fungera i sitt ledarskap (1994). Den sista kategorin, *chefens roll* handlar om vilken roll som chefen spelar eller förväntas spela enligt medarbetarna. Detta gäller dels inom organisationen, men också gentemot medarbetarna. Denna kategori om chefens roll kopplas till den strukturelaterade ledarforskningen (Blom, 1994).

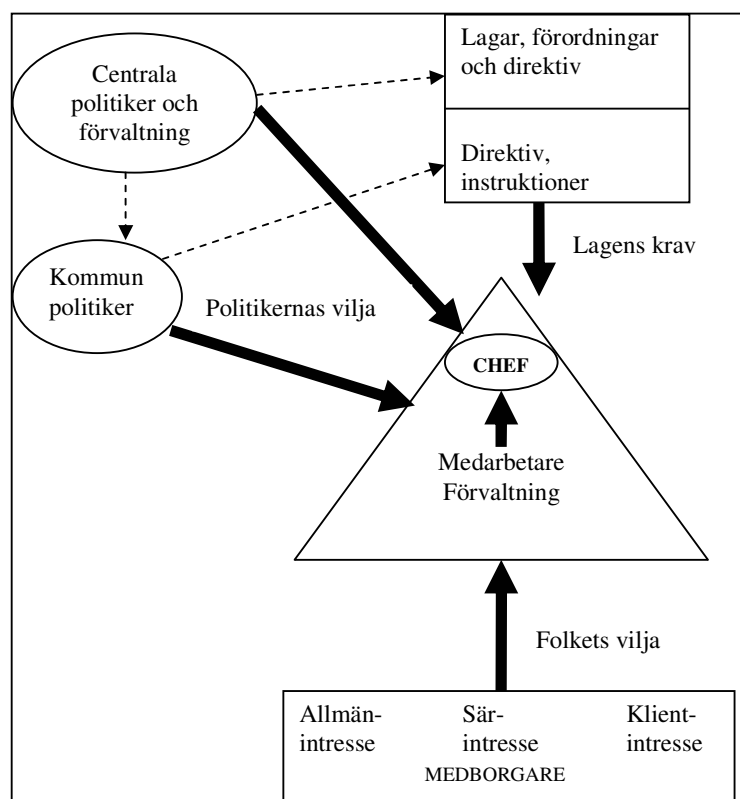
### 3.3 Politikens inverkan på chefskapet

I den litteratur jag har läst om chefskap inom offentlig förvaltning, fastslår flera forskare att cheferna inom offentlig förvaltning agerar under andra villkor än företagsledare. De främsta skillnaderna består i motiven bakom organisationens uppkomst och existens. Den offentliga organisationen existerar pga. politiska beslut och den fortsätter att existera så länge inget beslut om upphörande fattas (Arvidsson, 2002). Verksamhetens innehåll och mål skall ligga i det allmännas intresse och kan innefatta både myndighetsutövning och tjänsteproduktion (Lind Nilsson, 2003). När verksamheten inte fungerar inom den offentliga organisationen kan förvaltningen inte, till skillnad från företaget, byta verksamhetsfält. Förvaltningen kan istället tvingas koncentrera sig mer på det som man inte har lyckats med, eftersom detta är något som förvaltningen måste klara av (Arvidsson, 2002).

Blom beskriver att det finns tre huvudformer av demokrati inom förvaltningens organisering; *politisk-demokratisk förvaltning*; *förvaltningsdemokrati* samt *demokratiska förvaltningsdrag* (1994). Den *politisk-demokratisk förvaltningen* innefattar samhällets övergripande politiska demokrati. *Förvaltningsdemokrati*, innebär att förvaltningen är organiserad så att den understödjer en fungerande interndemokrati. Den tredje formen, *demokratiska förvaltningsdrag*, innebär att några av förvaltningens egenskaper anges som demokratiska fastän att ingen riktigt har konstaterat detta (Blom, 1994). Huvudformen *politisk-demokratisk förvaltning* utgörs av två typer av krav; *processkrav* samt *substanskrav* (Blom, 1994).

*Processkraven* innebär att förvaltningen organiseras på ett sätt som ligger i enlighet med politisk-demokratiska regler (t.ex. att medborgarna skall ha rätt att få information om vad förvaltningen gör). *Substanskraven* är av tre slag; lagens krav, politikernas vilja, samt medborgarnas vilja. Både processkraven och substanskraven gäller för förvaltningen som helhet, men cheferna har ett särskilt ansvar för att kraven skall beaktas. Blom konstaterar att cheferna måste ta hänsyn till krav från många parter på samma gång (1994).

*Illustration 2; Krav på den kommunala chefen* (Blom, 1994:35).



Figuren ovan illustrerar alla krav som ställs på den kommunala chefen (Blom, 1994). De kraftigt svarta pilarna markerar direkta kravflöden och de streckade pilarna markerar indirekta kravflöden. Figuren visar att cheferna skall ta hänsyn till krav från centrala politiker, centrala förvaltningsmyndigheter, kommunala politiker, sina medarbetare samt från medborgarna. Enligt Blom kommer dessa krav ständigt i konflikt med varandra (1994). Kraven kan dessutom vara svårtolkade och otydliga, vilket framförallt gäller de politiska kraven som ofta är målstyrande och därför odetaljerade. Cheferna tvingas vid dessa tillfällen att tolka politikernas signaler (Blom, 1994). Enligt Blom är det framför allt förvaltningschefen, dvs. socialförvaltningens högsta chef, som tolkar den styrning som de politiska besluten



inbegriper. Blom går så långt i sitt resonemang att hon påstår att förvaltningscheferna omformar politikernas styrning till sin egen styrning (jag återkommer till detta nedan) (1994). Enligt Blom kan politikerna också se cheferna som sina förlängda armar i förvaltningen (1994). Denna syn kan skapa en förväntan på cheferna att uppträda som politikernas representanter gentemot sina medarbetare. Politikerna kan även förvänta sig att cheferna har ansvar att föra ner de politiska besluten till den övriga personalen (Blom, 1994).

### 3.4 Nivåer av chefskap

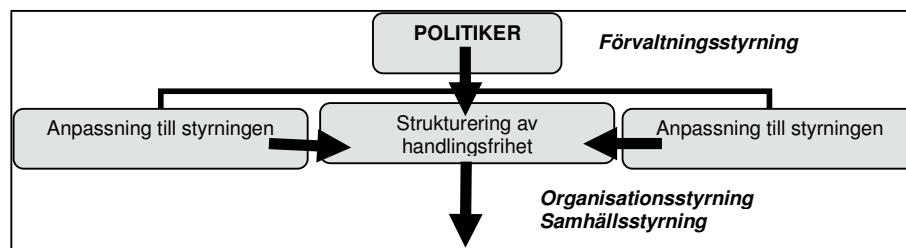
På landets offentliga organisationer kan man vanligtvis urskilja tre chefsnivåer; toppchefer, mellanchefer samt sektionschefer (Hagström, 1990). Vid den socialförvaltning där jag utförde min undersökning kallas toppchefen för socialdirektör; mellancheferna för avdelningschefer och sektionscheferna för enhetschefer. Det bör dock poängteras att både avdelningscheferna och enhetscheferna kan anse sig tillhöra kategorin mellanchefer. Tillsammans utgör dessa chefsnivåer myndighetens ledarskap (Hagström, 1990). Alla tre chefsnivåer fungerar som en hierarkiskt ordnad auktoritet, vilken säkerställs genom lagstiftning. Hagström understryker dock att dessa chefspositioner inte är likvärdiga (1990).

#### 3.4.1 *Toppchefer*

Myndighetens toppchef har ett allmänt övergripande perspektiv på organisationen (Hagström, 1990). Toppchefen skall omsätta de politiska målen i rationella handlingslinjer, vilka skall kunna tillämpas av övriga inom organisationen. Likaså har toppchefen det yttersta tjänstemannaansvaret för beredningen av ärenden som politikerna skall besluta om (Blom, 1994). Toppchefen medverkar i utformningen och tolkningen av organisationens övergripande mål, och skall eftersträva en allmän miljö som ökar sannolikheten för att uppnå dessa mål (Hagström, 1990). På den socialförvaltning där min undersökning är gjord kallas toppchefen för socialdirektör. Direktörstituleringen uppstod under 1980-talet och utmärktes av att chefen uppfattades vara expert på att vara chef. Liksom cheferna inom den privata sektorn skall direktören fokusera på att uppnå bättre resultat och effektivitet (Blom, 1994). Enligt Blom resulterar toppchefens tolkning av de politiska besluten i att toppchefen omformar politikernas styrning till sin egen styrning (1994). Blom menar att toppcheferna på så vis har stora möjligheter att påverka de politiska beslutens innehåll, liksom även dess slutliga genomförande (1994). Toppcheferna är således centrala aktörer i det demokratiska

beslutsfattandet trots att de inte är förtroendevalda. Figuren nedan illustrerar hur politikernas förvaltningsstyrning övergår i organisationsstyrning genom toppchefens styrningsreaktion.

*Illustration 3; Toppchefens styrningsreaktion och tolkningsprocess (Blom, 1994:17).*



### 3.4.2 Mellanchefer

Myndighetens mellanchefer får sin auktoritet från överordnade inom myndighetshierarkin (Hagström, 1990). Mellancheferna medverkar inte direkt i fastställandet av organisationens mål, utan har som främsta uppgift att organisera och styra organisationens skilda delar för att på bästa sätt uppnå dessas mål. Mellancheferna skall leda flera olika organisationsenheter på skilda nivåer. Det händer därför ofta att mellancheferna slits mellan överordnade och underordnade när de skall omsätta de övergripande målen i konkret handling på skilda myndighetsnivåer och bland personalen (Hagström, 1990). Mellanchefernas tvetydiga roll försätter dem i ett dilemma där förväntningarna på dem kan vara motstridiga (Schartau, 1997). Som mellanchefer tillhör man två grupper; ledargruppen och kollegorna (Stieng, 1997). Som ledare förväntas man vara upptagen av organisationens generella effektivitet och produktivitet, men som kollega förväntas man följa en ideologi med normer och värderingar. Problemen uppstår när dessa värderingar är motstridiga till organisationens (Stieng, 1997). Enligt teorier om mellanchefer är förhållandet till toppcheferna deras främsta nycklar till framgång. Mellancheferns behov av toppchefen bör dock inte bli alltför stort; då riskerar mellanchefer att förlora respekt bland sina underställda (Schartau, 1997).

### 3.4.3 Sektionschefer

Myndighetens sektionschefer är mer direkt involverade i organisationens varu- och tjänsteproduktion än de högre chefsnivåerna. Enligt Hagström bör därför sektionschefernas intresse vara mer inriktat mot produktivitet, motivation och interpersonella relationer (1990). Sektionscheferna arbetar ofta under betydande tidspress. Till skillnad från liknande chefsnivå inom den privata sektorn, kan inte myndighetens sektionschefer arbeta med samma inflytande

och flexibilitet som vanligtvis kännetecknar den privata sektorn. Det beror på de legala restriktionerna angående rekrytering, lönesättning och belöningssystem (Hagström, 1990).

## 4. Teori

I min undersökning av ledarskapet på en socialförvaltning har jag valt att utgå från rollteorin och systemteorin. Båda teorierna har tidigare använts inom ledarforskningen. Enligt rollteorin förklaras beteende som en konsekvens av förväntningar (Hagström, 1990). Ledarens rolluppfattning utgörs av hur han/hon tolkar ledarrollen (Blom, 1994). Jag har valt att utgå från rollteorin i syfte att få svar på min första frågeställning, angående chefernas uppfattning om sitt eget chefskap. Jag förväntar mig således att även få del av chefernas rolluppfattning. Anledningen till att jag använder mig av systemteorin är att den lämpar sig väl då man vill undersöka hur chefen fungerar gentemot sina medarbetare (Hagström, 1990). Min förhoppning är att få svar på min andra frågeställning, angående chefernas styrning, genom att utgå från systemteorin.

### 4.1 Rollteorin

Enligt rollteorin har människor positioner i olika sociala strukturer (Payne, 2002). Dessa positioner är förknippade med roller, vilka består av förväntningar eller beteenden som hör ihop med positionerna. Roller kan följaktligen endast definieras utifrån relationer. Roller kan dels tillskrivas en människa till följd av en omständighet, t.ex. att vara chef. Roller kan även förvärfvas utifrån något som vi har gjort. En rolluppsättning utgör flera roller som hör samman med en viss social position (Payne, 2002). Om man t.ex. är chef förväntas man eventuellt att ha det huvudsakliga ansvaret inom organisationen, och att upprätthålla arbetets ramar.

Enligt rollteorin påverkas ledarens rolluppfattning av flera faktorer (Blom, 1994). Ledarens rolluppfattning påverkas t.ex. av skrivna dokument såsom lagar, regler och arbetsordningar. En annan påverkansfaktor är den muntliga kommunikationen från organisationens olika aktörer. Ledarens rolluppfattning påverkas dessutom av vilken typ av uppgift ledaren har samt dennes kulturella normer och värderingar. Även egenskaper i den externa omgivningen påverkar ledarens rolluppfattning. Ledaren har dels själv uppfattningar om sin roll, men även medarbetarna skapar sig uppfattningar om chefens roll (Blom, 1994).

När Blom diskuterar vilka chefsroller som är aktuella inom den kommunala sektorn utgår hon från ett resonemang kring chefskapets två funktioner; ansvarsfunktionen och ledarfunktionen (1994). Se gärna i föregående kapitel där detta beskrivs mer ingående. Eftersom chefen har ett övergripande ansvar för organisationens verksamhet står chefen till svars inför fler än endast sina överordnade. Genom ansvarsfunktionen riktas många krav mot chefen, vilka jag har redogjort för tidigare i uppsatsen. Vilka krav som chefen framförallt skall ta hänsyn till beror på normerna om chefs roll (Blom, 1994). Blom kopplar således ihop kraven som riktas mot chefen med de roller som chefen får. Blom utgår från Lennart Lundquists forskning som betonar fyra chefsroller (1994). Den första är *ämbetsmannarollen*, vilken innebär att chefen förväntas vara lojal mot lagen. Denna roll utvecklar chefen till följd av lagens krav. Den andra chefsrollen är *politrukrollen* där chefen förväntas vara lojal mot politikerna. Denna roll utvecklar chefen till följd av politikernas krav. Den tredje chefsrollen är *teknokrat- och direktörsrollen*, som innebär att chefen förväntas vara lojal mot sin professionella kunskap. Denna roll utvecklar chefen till följd av kraven på sig själv, men också från andra inom chefs profession. Den fjärde chefsrollen är *medlarrollen*, vilken innebär att chefen förväntas vara lojal mot dem som är intressenter i verksamheten, såsom klienter och övriga samhällsmedlemmar. Intressenternas krav påverkar chefen att utveckla medlarrollen.

Blom tillägger en femte chefsroll, som enligt henne uppkommer till följd av medarbetarnas krav på chefen (1994). Denna chefsroll kallar Blom för *ledarrollen*. De fyra övriga rollerna kategoriserar Blom under ansvarsfunktionen, men ledarrollen utgår från chefs ledarfunktion. Blom påstår det vara nödvändigt att chefen uppfyller sin ledarfunktion genom rollen som ledare, för att kunna fylla sin ansvarsfunktion (Blom, 1994). Syftet med chefs ledarfunktion är att få sina medarbetare att *vilja* följa sin chef. Som jag har berört tidigare i uppsatsen blir chefen medarbetarnas ledare först när de *vill* följa sin chef. Strategier för chefen att upprätthålla sin ledarroll är att skapa ett gott samarbetsklimat gentemot sin medarbetare. Chefs uppgift i sin roll som ledare är således att stimulera sina medarbetare och att få dem att känna sig delaktiga i organisationens arbete (Blom, 1994).

## 4.2 Systemteorin

Systemteorin definierar system som en sammanhängande helhet av element som står i ömsesidig förbindelse med varandra (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt systemteorin utgör alla organismer ett system (Payne, 2002). Systemet inrymmer subsystem, vilket är

komponenterna i systemet. Systemet utgör i sin tur en del av det överordnade systemet; supersystemet (Norrbom, 1973). System kan vara slutna respektive öppna (Payne, 2002). I slutna system finns inget utbyte över systemgränserna, vilket innebär att de slutna systemen varken påverkar eller påverkas av sin omgivning (Norrbom, 1973). I öppna system passerar dock energin över systemgränserna, så att systemet påverkar och/eller påverkas av sin omgivning (Norrbom, 1973). När energin flödar in i systemen och över dess gränser kallas detta fenomen för *input*. Hur energin sedan används inom systemet kallas för *genomflöde*. Energins utflöde, *output*, sker när energin passerar systemets gränser, vilket får effekter på systemets omgivning (Payne, 2002).

Inom systemteorin är organisationens anpassning till omgivningen central (Abrahamsson & Andersen, 2005). Systemteorin fäster betydelse vid den grad av utbyte som sker över organisationens gränser. Organisationen beskrivs ofta, inom systemteorin, som ett öppet system i syfte att betona samspelet mellan organisationen och omgivningen. Både organisationen och omgivningen gynnas av samspelet, men det är viktigt med jämvikt i utbytet (Abrahamsson & Andersen, 2005).

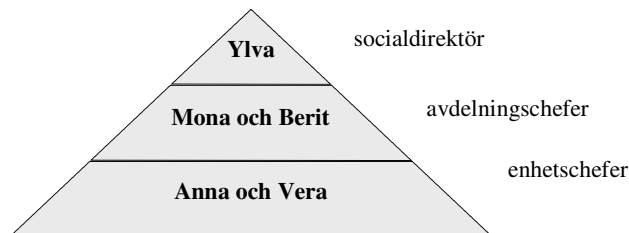
Systemteorin har använts inom ledarforskning eftersom den belyser ledarens och medarbetarnas beroende gentemot den vidare organisationen och omgivningen (Hagström, 1990). I systemteorin är ledningens roll att vara *medlaren* (Abrahamsson & Andersen, 2005). Ledningens uppgift är att balansera de olika intressenternas krav och förväntningar på organisationen, så att de fortsättningsvis deltar i sammanslutningen. Organisationen är inte främst ett instrument för huvudmännens behov, utan ses istället som en struktur som anpassar sig till de olika intressenternas krav. Organisationen eftersträvar att upprätthålla balans genom att avväga dessa krav mot varandra (Abrahamsson & Andersen, 2005).

När organisationen betraktas som ett system observeras inomorganisatoriska faktorer, såväl som yttre påverkan. Ur ledarskapsynpunkt är den omgivande organisationen betydelsefull med sin målsättning, storlek och uppbyggnad. Likaså är faktorer i den yttre miljön viktiga, såsom politiska, ekonomiska, samhällsliga och tekniska förutsättningar. Ledarforskning har visat att de ledare som prioriterar de ekonomiska aspekterna framför allt annat, tenderar att vara mer styrande. Ledare som däremot betraktar sociala och politiska influenser utifrån som viktigare, tenderar ha en mer demokratisk ledarstil (Hagström, 1990).

De systemteoretiska begreppen *input* och *output* har använts av forskarna Bass<sup>2</sup> och Valenzi<sup>3</sup> då de har studerat ledares relation med sina följare (Hagström, 1990). Hagström beskriver deras slutsatser i sin bok *Chef i offentlig verksamhet: forskning kring offentligt ledarskap* (1990). Ledarna och deras följare betraktas av Bass och Valenzi som ett öppet socialt system. I detta system sker två cykliska flöden till syfte att omvandla *inputs* till *outputs*. Dessa flöden består av ett maktflyde och ett informationsflyde. Enligt Bass och Valenzi beror ledarens styrning på vilken uppfattning han/hon har av systemets *inputs*, samt på relationerna inom systemet. Ledaren antas t.ex. vara mer *styrande* då han/hon upplever sig ha mer makt och information än sina medarbetare. När ledaren däremot upplever att medarbetarna har den nödvändiga informationen blir ledaren mer *konsulterande*, även om ledaren upplever sig ha makten. När ledaren emellertid upplever att medarbetarna både har makten och informationen blir ledaren *delegerande*. När ledaren upplever sig ha informationen men saknar makten börjar ledaren *förhandla* mer. Bass och Valenzis modell fastställer således att huruvida ledaren är styrande, konsulterande, delegerande eller förhandlande beror på ledarens uppfattning av systemets *inputs* och relationerna inom systemet (Hagström, 1990).

## 5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån rollteorin och systemteorin, samt utifrån den tidigare forskningen. Analysen rör i synnerhet intervjupersonernas chefsnivå, chefskap och styrning.



Empirin består av fem intervjuer med chefer på en socialförvaltning. Socialförvaltningens chefskap är hierarkiskt organiserat med socialdirektören Ylva i toppen, avdelningscheferna Mona och Berit i mitten och enhetscheferna Anna och Vera längst ner.

<sup>2</sup> Bernard M Bass är professor på Binghamton University och anses vara en betydelsefull person inom ledarskapsstudier (Binghamton University, 2001).

<sup>3</sup> Enzo R Valenzi är professor inom företagsledning och internationella affärer på Florida International University (Florida International University, 2007).

## 5.1 Chefsnivån

I min analys av intervjupersonernas chefskap och styrning framgår det kontinuerligt hur chefsnivån påverkar dessa aspekter. Innan denna analys skall jag först beskriva vilka uppgifter intervjupersonerna har utifrån sina chefsnivåer, samt hur de prioriterar dessa uppgifter.

### *5.1.1 Arbetsuppgifter på de olika chefsnivåerna*

När jag bad intervjupersonerna att berätta om sin chefsnivå talade samtliga om uppgifterna verksamhet, personal och budget. Deras beskrivning av sitt verksamhetsansvar skiljde sig dock åt. Socialdirektören har det största övergripande ansvaret genom att hon är ytterst ansvarig för *hela* socialförvaltningen. Hon är också den som har mest direktkontakt med politikerna. Avdelningscheferna har också ett övergripande perspektiv eftersom de utgör socialdirektörens ledningsgrupp. Avdelningschefernas arbetstid skall dock även ägnas åt angelägenheterna på deras respektive avdelningar. Detta innebär att avdelningscheferna inte ägnar lika mycket tid som socialdirektören åt förvaltningsövergripande frågor. Enhetscheferna arbetar i stort sett inte alls med förvaltningsövergripande frågor, utan ägnar sig främst åt socialsekreterarna och deras klientärenden. Intervjupersonernas uppgiftsbeskrivningar stämmer således med den tidigare forskningens beskrivning av chefsnivåerna.

### *5.1.2 Prioriterade arbetsuppgifter*

När jag bad intervjupersonerna att rangordna sina viktigaste uppgifter blev deras svar olika. Socialdirektören började med att tala om budgeten, men påstod sedan att både verksamhet och budget är hennes främsta prioritet. Avdelningscheferna placerade också budgeten högt genom att rangordna budgeten till en andraplats, efter verksamheten. Enhetscheferna placerade i sin tur budgeten på en tredjeplats. Det ter sig således att budgetrelaterade frågor upptar mer tid ju högre chefsnivån är. För samtliga intervjupersoner är verksamheten en viktig prioritet. Enhetscheferna är den enda chefsnivå som främst prioriterar personalrelaterade frågor.

## 5.2 Chefskapet

### *5.2.1 Chefsrollen*

Jag har analyserat intervjupersonernas chefskap utifrån rollteorin. Intervjupersonernas beskrivning av sin chefsroll var genomgående präglad av de uppgifter som de har utifrån sin chefsposition. Det framstår således att intervjupersonernas chefsnivå starkt påverkar deras chefskap. Deras beskrivning av chefsrollen överensstämmer med rollteorin som påstår att en

människas roller är förknippade till personens position. Rollerna består i sin tur av förväntningar och beteenden som är kopplade till positionerna (Payne, 2002). Enligt rollteorin kan därmed en ledares rolluppfattning påverkas av dennes uppgifter (Blom, 1994).

Både enhetscheferna och avdelningscheferna började med att beskriva sin chefsroll genom att poängtera betydelsen av sin närvaro i verksamheten, dock utifrån olika perspektiv. Enhetscheferna, som beskriver sin chefsroll som handledarrollen, behöver vara närvarande i verksamheten för att handleda sina medarbetare i deras klientärenden. Avdelningschefernas närvaro i verksamheten beror däremot på deras strävan efter god verksamhetskunskap. Enhetscheferna skiljer sig sålunda från de övriga två chefsnivåerna, vilka tydligt markerar att de inte går in i klientärenden. Enhetschefernas handledarroll kräver att de har stor erfarenhet och, som Vera uttrycker det, ”en del is i magen”. Enhetscheferna anser sig även ha till uppgift att driva och leda enhetens arbete. I detta sammanhang talade de om sin strävan efter att skapa stor delaktighet hos medarbetarna, för att tillsammans arbeta mot verksamhetsmålen. Här anser sig enhetscheferna ha en samordnarroll, men också en ledarroll.

Avdelningscheferna poängterar betydelsen av att vara insatt i avdelningens vardag, för att därigenom ha koll på de aktuella behoven. Avdelningschefernas roll utgörs här av förmedlarrollen; de förmedlar sin avdelnings angelägenheter uppåt i hierarkin. Vid sidan av insynen i verksamheten talade avdelningscheferna om betydelsen av att ha ett övergripande perspektiv. Det handlar om att vara insatt i både förvaltningsövergripande frågor och i vad som sker utanför socialförvaltningen. Enligt avdelningschefen Berit kan det sistnämnda röra sig om allmänna råd från Socialstyrelsen eller vad som sker i andra kommuner. Även i detta sammanhang fungerar avdelningscheferna i förmedlarrollen, men förmedlingen sker nu neråt i hierarkin. Avdelningscheferna ser det som sin uppgift att förmedla information neråt för att på så vis skapa en större känsla av sammanhang inom förvaltningen. De talar här om att avlasta enhetscheferna genom att tydliggöra de övergripande förvaltningsmålen. Avdelningschefernas dubbla förmedlarroll överensstämmer med Bloms resonemang kring chefens pedagogiska uppgift. Blom skriver om hur chefer byter information med andra delar av organisationen för att på så vis skapa förståelse på alla nivåer (1994). I detta sammanhang utgör avdelningscheferna en viktig funktion, eftersom de förmedlar både uppåt och neråt i hierarkin.

Socialdirektören Ylva är den av cheferna som tydligast talar om sin ledarroll. Hon konstaterar att chefskap endast är något formellt, men att ledarskap handlar om att få människor med sig.



Det handlar både om att jag har någonting klokt att säga, att de som lyssnar på mig köper det för att de tycker att det låter sunt. Och där kan det vara så att det inte är säkert att de tycker det på en gång. Så det handlar om att så frön (Ylva).

Ylva är samtidigt tydlig med att hon har en beslutarroll. Hon beskriver sig som snabb och handlingsinriktad, och i brådskande situationer kan det hända att hon tar beslut trots att hon inte har fått alla med sig. Ylva är dock tydlig med att hon främst eftersträvar att få alla med sig, och hon talar framförallt om ledningsgruppen. Även om Ylva aldrig påstår sig ha en förmedlarroll, framstår det tydligt att hennes rolluppfattning innefattar att hon förmedlar sina avsikter bland medarbetarna. Ylva har likaledes en förmedlarroll gentemot politikerna; hon påstår att hon måste leverera socialförvaltningens angelägenheter till dem för att på så vis skapa förtroende för förvaltningens frågor.

### *5.2.2 Påverkansfaktorer på chefsrollen*

När intervjupersonerna talar om vilka omständigheter som påverkar deras chefsroll, poängterar både avdelningscheferna och socialdirektören att verksamheten är politiskt styrd. Utifrån de chefsroller som Lundquists formulerar passar följaktligen politrukrollen in på både avdelningscheferna och socialdirektören, eftersom den innebär en förväntan om lojalitet gentemot politiker (Blom, 1994). Även enhetscheferna talar om politikernas påverkan, men i deras fall är politrukrollen mindre tydlig eftersom det är flera led mellan dem och politikerna. Socialdirektören betonar däremot att politikerna sätter ramar för socialförvaltningens arbete och ger exempel på deras inverkan på budgeten. Enligt avdelningschefen Berit tillåter dock politikernas direktiv stor frihet. Ytterligare faktorer som, enligt socialdirektören, påverkar chefsrollen är kommunens utseende och lagens inverkan på förvaltningen. Socialdirektören intar därmed den roll som Lundquist kallar för ämbetsmannarollen, vilken innebär lojalitet gentemot lagen (Blom, 1994). Enhetschefernas chefsroll påverkas däremot av deras personalgrupper. Enligt enhetschefen Anna måste hon vara en närvarande handledare till sina medarbetare eftersom de utgör en ung personalgrupp. Enhetschefen Veras personalgrupp är däremot relativt erfaren, vilket påverkar Vera att inte dominera i sin chefsroll.

Samtliga intervjupersoner berättar dessutom att deras egna värderingar och erfarenheter påverkar chefsrollen. Detta stämmer med rollteorin som hävdar att ledarens kulturella normer och värderingar påverkar ledarens rolluppfattning (Blom, 1994). Socialdirektören påstår att hennes långa chefserfarenhet har format henne till en mogen chef med god kännedom om sina

styrkor och svagheter. Även enhetscheferna talar om hur deras erfarenheter har format chefsrollen genom att de har lärt sig av sina misstag. Enhetschefen Anna drar även lärdom av andras misstag; dels genom att lyssna till andra chefs erfarenheter, men också genom att minnas vad hon har saknat hos tidigare chefer. Avdelningschefen Berit påstår att hennes egna värderingar inte främst styr *vad* hon gör men *hur* hon gör det. Även avdelningschefen Mona talar om sina egna värderingar, och då i form av krav på sig själv. Intervjupersonernas användning av sina erfarenheter i form av självkänedom överensstämmer med Lind Nilssons resonemang om ledarens inåtperspektiv (2003). Lind Nilsson kallar detta för den personliga handlingen och utmärker den som en av de viktigaste chefshandlingarna (2003).

### 5.2.3 Krav

Inom rollteorin förklaras beteende som en konsekvens av förväntningar (Hagström, 1990). Det är därför intressant att undersöka vilka förväntningar och krav som upplevs av intervjupersonerna. Eftersom samtliga chefer har krav från medarbetarna som de är chef för, har de alla någon form av ledarroll (Blom, 1994). Cheferna upplever dock medarbetarnas krav olika. Framförallt skiljer sig socialdirektören från de övriga cheferna i sin upplevelse av krav. Socialdirektören upplever inte att avdelnings- eller enhetscheferna utgör några större krav gentemot henne, utan ser relationen till dem som ett samspel. Socialdirektören vill heller inte lyfta fram ekonomin som ett stort krav, men som en förutsättning för verksamhetens existens. Socialdirektören betonar däremot politikernas krav, och påstår att hennes främsta lojalitet är gentemot dem. Politrukrollen, formulerad av Lundquist, framstår därmed tydligare hos socialdirektören än hos de övriga cheferna (Blom, 1994). Avdelningscheferna och enhetscheferna talar i stället om det typiska mellancheferdilemmat, med krav både uppifrån och nerifrån i hierarkin. För avdelningscheferna rör det sig främst om svårigheten att ha det övergripande perspektivet och samtidigt vara insatt i avdelningens verksamhet. Denna problematik poängteras framförallt av avdelningschefen Mona. Kraven ovanifrån kommer från socialdirektören och politikerna, och rör de förvaltningsövergripande frågorna. Avdelningschefen Berit understryker att också kravet om att hålla budgeten kommer ovanifrån. Kravet om att vara insatt i verksamhetens angelägenheter kan dels komma från enhetscheferna och socialsekreterarna, dvs. nerifrån i hierarkin. Detta krav kan dock även komma ovanifrån i hierarkin, eftersom förvaltningsledningen förväntar sig att avdelningschefen förmedlar behoven på sin avdelning. Enligt avdelningschefen Berit utgör även enhetschefernas förväntan om stöd från henne ett krav i sig, men detta krav har Berit likaledes på sig själv. Avdelningschefen Mona tror att frustrationen i mellancheferskapet är

tydligare för enhetscheferna, eftersom de inte har den konkreta kontakten med socialdirektören. Detta överensstämmer med vad enhetschefen Anna berättar. Enhetschefen Vera talar visserligen om påfrestningen med krav från flera håll, men betonar det inte. Anna poängterar däremot svårigheterna med att kombinera medarbetarnas krav med kraven från cheferna, och hon tycker att avståndet är för stort till besluten ovanifrån.

Man måste vara lojal mot de beslut som kommer och det man skall jobba efter. Men man har haft en väldigt liten möjlighet att påverka det (Anna).

Utifrån Lundquist teori om chefsroller består enhetschefen Annas problematik i att kombinera politrukrollen med sin ledarroll (Blom, 1994). Denna tolkning är dock inte helt korrekt eftersom kraven ovanifrån snarare kommer från de överordnade cheferna, än från politikerna. Eftersom Lundquist inte har formulerat en chefsroll utifrån kraven från överordnade chefer, blir det svårt att helt tillämpa hans tankar i en analys av enhetscheferna. Enhetscheferna berättar att kraven ovanifrån främst rör budgeten, och att kraven underifrån främst rör personalens behov. Enhetschefen Anna talar särskilt om personalens behov av hennes närvaro, medan enhetschefen Vera snarare åsyftar konkreta personalfrågor såsom att personalen kräver en utökad personalgrupp. Vera berättar att kraven nerifrån också kan bestå av klienternas krav på en kostnadskrävande behandling.

När jag frågade cheferna om vilka krav som de tar mest hänsyn till, svarade socialdirektören att hon tar mest hänsyn till verksamhetens mål, men att detta kräver ett gott samarbete med politikerna. Avdelningscheferna svarade genom att tala om krav ovanifrån. Avdelningschefen Berit ansåg sig ta mest hänsyn till verksamhetskraven, medan avdelningschefen Mona påstod sig ta mest hänsyn till nämndens krav. Hon berättade emellertid om en episod då några av nämndens ledamöter signalerade en åsikt som gick stick i stäv med lagstiftningen. Mona valde då att följa lagstiftningen. Mona prioriterade således ämbetsmannarollen framför politrukrollen (Blom, 1994). Enhetschefen Anna hävdade att hon tar mest hänsyn till medarbetarnas krav. Enhetschefen Vera ansåg sig däremot ta lika stor hänsyn till kraven ovanifrån som nerifrån.

Sammanfattningsvis är intervjupersonernas chefskap präglad av de uppgifter som de har till följd av sina chefsnivåer, varifrån olika chefsroller framträder. Socialdirektören har främst ledar- och beslutarrollen, avdelningscheferna främst förmedlarrollen och enhetscheferna

främst handledarrollen. Intervjupersonerna skiljer sig inte avsevärt i sin upplevelse av vad som påverkar chefsrollen, men i sin upplevelse av krav. Socialdirektören betonar endast politikernas krav. Avdelnings- och enhetscheferna poängterar däremot mellancheferdilemmat med krav både uppifrån och nerifrån i hierarkin.

### 5.3 Styrningen

I min undersökning av chefernas styrning har jag utgått från systemteorin. Utifrån systemteorin kan varje chefsnivå betraktas som ett system. Härigenom utgör enhetscheferna komponenterna i systemet ”enhetschefer”, avdelningscheferna utgör komponenterna i systemet ”avdelningschefer” och socialdirektören utgör komponenten i systemet ”socialdirektör”. Tillsammans utgör chefsnivåerna supersystemet, som är socialförvaltningens ledarskap. Samtliga intervjupersoner påstår att deras styrning påverkas av deras chefsnivå. Utifrån systemteorin är detta givet, eftersom chefsnivån avgör relationerna till de övriga chefsnivåerna, dvs. systemens position gentemot varandra. För enhetscheferna är det naturligt att deras chefsnivå, som innebär att de dagligen träffar sina medarbetare, inverkar på hur de styr dessa personer. Likaså påverkas avdelningschefernas styrning av deras chefsnivå, genom att de styr via andra personer. Även socialdirektörens styrning påverkas av hennes chefsnivå, som innebär att hennes närmaste medarbetare är idel chefer. Chefsnivåernas ömsesidiga förbindelse stämmer med systemteorin (Abrahamsson & Andersen, 2005).

När intervjupersonerna resonerar kring sin styrning påpekar samtliga att deras styrning främst syftar till att skapa en bra socialförvaltning för klienterna. Detta överensstämmer med systemteorin som hävdar att organisationen inte främst är ett instrument för huvudmännens behov, utan för de olika intressenterna (Abrahamsson & Andersen, 2005).

#### 5.3.1 Redskap för att styra

Då jag frågade intervjupersonerna vad de använder för redskap för att styra sina medarbetare, blev svaret detsamma som när jag frågade hur de uppfyller de krav som ställs på dem. Jag gör därför tolkningen att chefernas styrningsstrategier också är deras strategier för att uppfylla kraven. När socialdirektören Ylva resonerar kring sina styrredskap talar hon om en medveten strävan att vara tillgänglig och lyssnande. Hon betonar särskilt kommunikation som ett viktigt verktyg, inte minst för att skapa delaktighet bland sina medarbetare. Socialdirektören försöker även förmedla ett humoristiskt perspektiv inom förvaltningen, i syfte att skapa ett gott

arbetsklimat. Socialdirektören talar också om betydelsen av att vara strukturerad och tydlig. Även avdelningscheferna talar om struktur som ett styrredskap. För dem handlar det om att tydliggöra uppdraget och dess ramar för sina medarbetare, genom att formulera tidsplan, handlingsplan och uppföljning. Avdelningscheferna lägger också tonvikt på kommunikation och på att skapa delaktighet bland sina medarbetare, bl.a. genom kompetensutveckling och genom att ge medarbetarna förutsättningar till att uppfylla uppdraget utifrån sin kompetens.

Det handlar om att lämna förtroende till en kompetent personal... att ge medarbetarna möjlighet att få att spela på alla strängar på sin lyra (Mona).

Även enhetscheferna talar om kommunikation som ett styrredskap. De eftersträvar att skapa delaktighet i sina arbetsgrupper, för att *tillsammans* med dem driva verksamheten framåt.

En chef skall inte bestämma, hon skall besluta. Bestämmer gör vi tillsammans (Vera).

Enhetschefen Anna påstår att det handlar om att lyssna in kraven, reflektera över dem och att sedan fatta beslut. Anna tillhör en handledningsgrupp för enhetschefer, och denna grupp skapar möjlighet till reflektion. Även enhetschefen Vera ägnar tid åt reflektion för att på så vis avgöra vilka krav hon prioriterar i sin styrning, men till skillnad från Anna sker inte detta tillsammans med en organiserad grupp. Vera lyfter istället fram det lösningsfokuserade synsättet, vilket hon anser är ett bra redskap gentemot personalen.

Det har framgått att samtliga intervjupersoners styrning präglas av att skapa delaktighet bland sina medarbetare. Chefernas betoning av medarbetarnas delaktighet ligger i linje med Hagströms påstående att ett lyckat ledarskap grundas på att medarbetaren *förstår, kan* och *vill* följa chefens styrning (1990). Genom att tydliggöra mål och kommunicera beslut skapar cheferna förutsättningar för att medarbetarna skall *förstå* styrningen. Genom kompetensutveckling skapas förutsättningar för att medarbetarna skall *kunna* följa styrningen, och genom delaktighet i målsättningen främjas medarbetarna *vilja* att följa chefernas styrning.

### 5.3.2 Upplevelse av makt och information

Utifrån Bass och Valenzis systemteoretiska resonemang påverkar chefernas upplevelse av makt och information hur de styr sina medarbetare (Hagström, 1990). Alla intervjupersoner upplever sig ha mer makt än sina medarbetare, men deras upplevelse av information är olika.

Socialdirektören Ylva konstaterar att hon genom sin position har mer formell makt än sina medarbetare. Det framstår dock oklart huruvida Ylvas styrning är förenlig med Bloms beskrivning av toppchefen (1994). Enligt Blom omformar toppchefen politikernas styrning till sin egen styrning (1994). Socialdirektören Ylva gör inga uttalanden som tydligt bekräftar eller förnekar detta. När Ylva beskriver sitt arbete gentemot politikerna framstår det som att hon, tillsammans med sin ledningsgrupp, förhandlar med politikerna. Enligt Ylva själv, är hennes jobb att få både politiker och medarbetare att sträva åt samma mål, vilket hon menar är en svår uppgift. Det är således rimligt att anta att socialdirektören Ylva, till viss del, påverkar den politiska styrningen i enlighet med Bloms resonemang. När Ylva talar om sin egen makt, lyfter hon även fram att socialsekreterarna har stor makt gentemot klienterna. Socialsekreterarens makt är emellertid begränsad till att endast rikta sina krav till den närmaste chefen. Ylva berättar att hon eftersträvar ett klimat i verksamheten där den enskilde socialsekreteraren kan påverka, och hon ser arbetsplatsträffarna som ett led i detta.

Även avdelningscheferna konstaterar att de har mer makt än sina medarbetare. Liksom socialdirektören ser avdelningschefen Mona att socialsekreterarna har makt gentemot sina klienter. Mona för också ett resonemang om betydelsen av att samtliga medarbetare har inflytande över organisationen, men att det samtidigt skall vara tydligt att socialsekreterarna inte har mandat att styra verksamheten. För att maktfrågan inte skall förskjutas är det därför betydelsefullt att avdelningschefen är förtrogen med vad som sker ute i verksamheten. När avdelningschefen Berit talar om sin makt understryker hon att hennes makt är beroende av ett samspel med dem över vilka hon brukar sin makt.

Om jag inte lyckas skapa förväntningar och nyfikenhet på det jag vill göra så blir det ju ingenting av det (Berit).

Berits resonemang om chefens beroende av medarbetarnas samspel stämmer med systemteorin som belyser ledarens beroende av den vidare organisationen (Hagström, 1990). Det systemteoretiska synsättet gör gällande att systemets olika element står i ömsesidig förbindelse med varandra, vilket i detta fall rör sig om chefernas beroende av medarbetarnas samspel (Abrahamsson & Andersen, 2005). Enligt systemteorin är därför ledarens roll främst att vara medlaren, vilket stämmer med intervjupersonernas upplevelse av förmedlarrollen.

Precis som de övriga cheferna anser sig också enhetscheferna ha större makt än sina medarbetare. Enhetschefen Anna vill dock markera att hennes makt främst är kopplad till hennes enhet, och att hon kan känna sig maktlös i de förvaltningsövergripande frågorna.

Cheferna skiljer sig åt i sin upplevelse av information och kunskap. Samtliga chefer, utom enhetschefen Vera, anser sig ha mer information än sina medarbetare. Socialdirektören tycker sig ha mer generell kunskap än sina medarbetare. Hon betonar dock att hon arbetar för att samtliga inom organisationen skall kunna vara insatta i de övergripande förvaltningsfrågorna. Socialdirektören bedömer sig emellertid ha mindre kunskap än avdelningscheferna angående vad som sker i förvaltningens verksamheter. Avdelningscheferna upplever sig ha mer övergripande kunskap och information än sina medarbetare och ser det som sin uppgift att föra denna information vidare till sina medarbetare. Båda avdelningscheferna medger emellertid att medarbetarna antagligen har större kunskap om detaljfrågorna i socialsekreterarnas vardagsarbete. Enhetschefernas upplevelse av sin kunskap i förhållande till sina medarbetare skiljer sig åt. Anna anser att hon absolut har mer kunskap än sina medarbetare eftersom hon, i förhållande till sin unga arbetsgrupp, har mest erfarenhet av enhetens arbete. Hon anser sig även ha större möjlighet, än sina medarbetare, att tillgodogöra sig information genom sin position. Detta stämmer inte med Veras upplevelse. Hon likställer sina möjligheter att tillgodogöra sig information med sina medarbetares. Till skillnad från Annas arbetsgrupp består Veras arbetsgrupp av personer med en bred erfarenhet av enhetens arbete, och Vera jämför därför sin kunskap med deras.

Utifrån Bass och Valenzis resonemang tenderar chefer, som anser sig ha mer makt och information än sina medarbetare, att bli styrande gentemot sina medarbetare (Hagström, 1990). Utifrån detta resonemang är det rimligt att anta att alla intervjupersoner, utom enhetschefen Vera, är styrande gentemot sina medarbetare. Det framgår emellertid att socialdirektörens och avdelningschefernas upplevelse av information inte är entydig. Samtidigt som de tycker sig ha mer formell och övergripande kunskap än sina medarbetare, anser de sig ha mindre detaljkunskap om det konkreta klientarbetet. Utifrån detta perspektiv hamnar följaktligen alla intervjupersoner, utom enhetschefen Anna, i samma kategori. Dessa chefer anser sig ha lika stor eller mindre detaljkunskap om det konkreta klientarbetet som sina medarbetare. De tillhör således gruppen som anser sig ha mer makt, men inte mer kunskap, än sina medarbetare. Utifrån Bass och Valenzis användning av systemteorin tenderar dessa chefer att vara konsulterande i sin styrning (Hagström, 1990). Enhetschefen Anna skiljer sig

från de övriga cheferna i både sin upplevelse av kunskap och makt; hon upplever sig ha mer kunskap än sina medarbetare, men känner sig maktlös gentemot de förvaltningsövergripande frågorna. Hon platsar således i gruppen som anser sig ha mer kunskap än sina medarbetare, men saknar makt. Följaktligen tenderar Annas styrning att vara av förhandlande karaktär, enligt Bass och Valenzis resonemang (Hagström, 1990).

Sammanfattningsvis påverkas intervjupersonernas styrning av deras chefsnivåer. Samtliga betonar kommunikation som ett viktigt styrredskap, liksom betydelsen av att skapa delaktighet bland medarbetarna. Intervjupersonerna är dock inte entydiga i sin upplevelse av makt och information, vilket har analyserats utifrån Bass och Valenzis systemteoretiska resonemang. Utifrån detta tenderar samtliga intervjupersoner att vara konsultativa i sin styrning, förutom enhetschefen Anna som tenderar att vara förhandlande.

## 6. Slutdiskussion

Det huvudsakliga syftet med denna uppsats var att analysera ledarskapet på en socialförvaltning. Jag valde att avgränsa mig till att undersöka chefernas syn på sitt chefskap och sin styrning. I syfte att sammanfatta mina slutsatser vill jag poängtera att chefsnivån har en stark inverkan på både chefskapet och styrningen. Rollteorin såväl som systemteorin har bidragit till denna slutsats. I enlighet med rollteorin bekräftar intervjupersonerna att deras chefsnivå präglar deras uppgifter och därmed också deras chefsroll. Systemteorin betraktar chefsnivåerna som system, vilkas relationer påverkas av deras position i ledarskapshierarkin, supersystemet. Intervjupersonerna bekräftar att deras chefsnivå, dvs. deras plats i supersystemet, inverkar på hur de styr sina medarbetare. Denna slutsats rör min tredje frågeställning, angående chefsnivåns inverkan på intervjupersonernas chefskap och styrning.

När intervjupersonerna beskriver sitt chefskap och sin styrning framträder således vissa skillnader, vilka kan kopplas till deras chefsnivåer. I syfte att besvara min första frågeställning vill jag här lyfta fram de roller som intervjupersonerna nämner då de beskriver sitt chefskap. Hos socialdirektören är ledar- och beslutarrollen framträdande, vilket jag anser naturligt utifrån hennes chefsposition. Hos avdelningscheferna framträder den dubbla förmedlarrollen, vilken innebär att de förmedlar förvaltningsövergripande frågor neråt i hierarkin, och avdelningsangelägenheter uppåt i hierarkin. Hos enhetscheferna är handledarrollen mest framträdande, och deras chefskap utmärker sig genom deras involvering i klientärenden.



Det har framgått att intervjupersonernas chefsroller är förknippade med de krav som ställs på dem, och att deras kravupplevelser skiljer sig åt. Enhetscheferna och avdelningscheferna upplever krav ovan- och underifrån, vilket är rimligt eftersom de är mellanchefer. Socialdirektören talar dock endast om krav ovanifrån, i form av politikernas krav. Enligt mig är det naturligt att socialdirektören talar om politikernas krav, eftersom de utgör det enda systemet som står över henne i socialförvaltningens hierarki. Jag förvånas emellertid av att socialdirektören inte upplever krav från avdelningscheferna. Socialdirektören är således den enda av intervjupersonerna som inte upplever krav nerifrån. När socialdirektören beskriver sin ledarroll talar hon om betydelsen av att få avdelningscheferna med sig, eftersom hon vill stå enad med dem inför politikerna. Som jag ser det är hon på många sätt beroende av avdelningschefernas stöd, och det är därför rimligt att hon upplever krav från dem. När jag genomförde mina intervjuer märkte jag att flera intervjupersoner reagerade över benämningen krav, som om det vore något negativt. Enligt mig är dock chefs kravupplevelse en förutsättning för att kunna bejaka medarbetarnas reaktion på deras styrning. Jag anser att krav är sammankopplat med ansvar; om man besitter en ansvarsposition har man krav riktade mot sig från dem över vilka man ansvarar. Socialdirektören ansvarar för hela socialförvaltningen genom att vara dess främsta ledare och bör därför, enligt mig, bejaka krav från alla som omfattas av hennes chefskap. Självklart måste chefen avväga och balansera dessa krav, men att förneka dem är något annat. Enhetschefen Anna uttryckte en frustration över avståndet till de högre beslutsfattarna och sa att hon kände sig maktlös gentemot de förvaltningsövergripande besluten. Kanske hade Annas upplevelse varit annorlunda om socialdirektören Ylva bejakade kraven från Annas chefsnivå? Socialdirektören beskriver relationen till avdelnings- och enhetscheferna som ett samspel. Jag betvivlar inte att relationen dem emellan kan vara ett samspel, men jag ifrågasätter om detta samspel alltid fungerar. I den bästa av världar strävar alla på socialförvaltningen åt samma håll; socialsekreterare, chefer och politiker. Sannolikt uppstår emellertid situationer då cheferna inte motsvarar medarbetarnas förväntningar. För att komma åt denna problematik måste dessa dilemman identifieras.

Min andra frågeställning rör chefernas styrning, och med anledning av Bass och Valenzis systemteoretiska resonemang har jag intresserat mig för intervjupersonernas upplevelse av makt och information (Hagström, 1990). I min analys av dessa aspekter framgår det att samtliga chefer tenderar att vara konsultativa i sin styrning, förutom enhetschefen Anna som tenderar att vara förhandlande. Jag uppfattar dock Bass och Valenzis systemteoretiska resonemang kring styrning som problematiskt. I min undersökning framgår det att inga

intervjupersoner helt och hållet passar in i någon av kategorierna. Cheferna ger ingen entydig beskrivning av hur de upplever varken sin makt eller information. Utifrån Bass och Valenzis resonemang har jag ändå försökt placera cheferna i någon av de fyra styrningsgrupperna. Detta fick mig att djupare reflektera kring innebörden av kategoriseringarna *konsultativ* respektive *förhandlande styrning*. Utifrån min tolkning är det svårt att se några större skillnader mellan den konsulterande och förhandlande styrningen. I den konsulterande styrningen är chefen rådgivande gentemot sina medarbetare, och i den förhandlande styrningen är chefen diskuterande. Båda dessa beskrivningar stämmer in på samtliga intervjupersoner. I min redogörelse av chefernas styrredskap framgår det att samtliga eftersträvar att skapa delaktighet hos medarbetarna genom att kommunicera beslut. Utifrån chefernas betoning av kommunikation borde således samtliga tillhöra kategorin som är förhandlande. Likaså finns det anledning att placera enhetschefen Anna i gruppen med den konsultativa styrningen, eftersom hon har en handledarroll gentemot sina medarbetare. Jag anser därmed inte att Bass och Valenzis resonemang ensamt kan förklara chefers styrning.

I syfte att undersöka intervjupersonernas styrning har jag intresserat mig för beskrivningen av deras styrredskap. Trots de olika chefsnivåerna talade samtliga intervjupersoner om kommunikation och betydelsen av att skapa delaktighet bland medarbetarna. Deras betoning av dessa aspekter stämmer med påståendet att chefen blir medarbetarnas ledare först när dessa förstår, vill och kan följa chefens styrning (Blom, 1994). Det finns således ett ömsesidigt beroende mellan chef och medarbetare. Jag tror att detta beroende utgör en viktig del i upprätthållandet av det som Blom kallar för förvaltningsdemokrati (1994). Min undersökning beskriver dock endast chefernas upplevelse av sitt chefskap och sin styrning. En intressant öppning för nya studier är att undersöka hur socialsekreterarna upplever chefernas chefskap och styrning. Stämmer socialsekreterarnas upplevelse med chefernas? Genom denna uppsats har jag insett att relationen mellan chef och medarbetare är betydelsefull, inte endast för chefen och medarbetarna, men också för klienterna. Samtliga intervjupersoner påstod att kunskapen om klienternas angelägenheter är större längre ner i organisationshierarkin. Eftersom cheferna, och även politikerna, tar beslut som får konsekvenser för klienterna drar jag slutsatsen att dialogen mellan chefer och socialsekreterare är viktig, liksom även dialogen chefer emellan. Jag anser därmed att chefernas eftersträvan om att skapa delaktighet bland sina medarbetare slutligen främjar klienterna. Trots allt hävdar samtliga intervjupersoner att deras styrning främst syftar till att skapa en bra socialförvaltning för klienterna.

## 7. Referenslista

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.

Arvidsson, Göran (2002) "Företags- och förvaltningsledning i förändring". I Lind, Rolf (red.): *Ledning av företag och förvaltningar: förutsättningar, former, förnyelse*. Stockholm: SNS Förlag.

Binghamton University (2001) "News release" (elektronisk), *Officiell hemsida för Binghamton University* <<http://urel.binghamton.edu/PressReleases/2001/may-jun/bass.html>> (2007-04-17).

Blom, Agneta P (1994) *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Universitetsförlaget Dialogos AB.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Drakenberg, Margareth (1997) *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Florida International University (2007) "Faculty/Staff" (elektronisk), *Officiell hemsida för Florida International University* <<http://phonebook.fiu.edu/lookupInfo.cfm>> sökord: Valenzi (2007-04-17).

Hagström, Bo (1990) *Chef i offentlig verksamhet: forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Lind Nilsson, Iréne (2003) "Ledarskap i kritiska situationer". I Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red.): *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Lunds Universitet (2007) "Personlig sida" (elektronisk), *Statsvetenskapliga institutionens hemsida* <[http://www.svet.lu.se/Dynamic/personal\\_page/Personal\\_homepage.lasso?token.kod=LLU](http://www.svet.lu.se/Dynamic/personal_page/Personal_homepage.lasso?token.kod=LLU)> (2007-04-16).

Norrbom, Carl (1973) *Systemteori - en introduktion*. Stockholm: M & B Fackboksförlaget ab.

Payne, Malcolm (2002) *Modern teoribildning i socialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.

Schartau, Mai-Brith (1997) "Hemtjänstassistentens roll – svårigheter och möjligheter". I Drakenberg, Margareth (red.): *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2001:453 Socialtjänstlagen.

Stieng, Gunn Helen (1997) "Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist?". I Drakenberg, Margareth (red.): *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, Torsten (2005) *Källkritik*. Stockholm: Liber.

Thurén, Torsten (1996) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (1990) *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

# Bilaga 1

## Introduktionsbrev

070402

Hej,

Den xxxx kl.xx:xx har vi bokat tid för intervju med anledning av min C-uppsats. Detta brev är ett så kallat introduktionsbrev som syftar till att ge dig en uppfattning om vad mina intervjufrågor kommer att handla om.

Jag läser till socionom vid Socialhögskolan i Lund och har nyligen påbörjat en C-uppsats på 10 poäng. Uppsatsen syftar till att undersöka ledarskapet på en socialförvaltning. Jag kommer dels att undersöka vilken syn ni chefer har på ert chefskap, men även hur ni ser på er styrning av era medarbetare. Jag har valt att intervjuva fem chefer; två enhetschefer; två avdelningschefer samt socialdirektören. Min förhoppning är att få en god inblick i hur chefskapet ser ut på tre olika nivåer.

Uppsatsens grundläggande frågor är:

- Hur tolkar och beskriver intervjupersonerna sitt chefskap?
- På vilket sätt anser sig cheferna styra sina medarbetare?
- Hur påverkar upplevelsen av den egna chefsnivån personens chefskap och styrning?

Jag ser fram emot att träffa dig den xxxx kl.xx:xx. Intervjun kommer att ta ca en timme och såvida du inte tycker annorlunda kommer jag att banda intervjun.

Med vänliga hälsningar,  
Josefin Duveskog

Telefon:        xxxx – xx xx xx  
E-post:        xxxxxxxxxxxxxx

Handledare:    Ann Ottengrim  
Telefon:        xxxx – xx xx xx  
E-post:        xxxxxxxxxxxxxx

# Bilaga 2

## Intervjuguide

### Bakgrund

- Arbetsuppgifter?
- Utbildning?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
- Beskriv din yrkesbana från din examen fram tills idag.

### Chefskap

- Har du reflekterat kring din chefsroll?
- Vad anser du att din chefsroll är?
- Vilka faktorer påverkar din chefsroll?
- Vilka krav ställs på dig som chef?
- Varifrån kommer kraven som påverkar din chefsroll?
- Vilka av dessa påverkansfaktorer/personer tar du mest hänsyn till?
- Hur gör du för att uppfylla de olika kraven?
- Vad upptar mest av din tid; chefskapet eller verksamheten?

### Styrning

- Hur balanserar du de olika kraven som ställs på ditt chefskap?
- Vad använder du för redskap för att styra dina underordnade?
- Hur upplever du din makt vara över det som sker i verksamheten i jämförelse med dina medarbetares makt?
- Hur upplever du att din information och kunskap är, angående verksamheten, i förhållande till den information och kunskap som dina medarbetare har?
- Hur använder du din makt och information i ditt styrande av dina medarbetare?

### Chefsnivå

- Berätta om din chefsnivå?
- Rangordna dina tre viktigaste uppgifter?
- Vad skiljer din chefsnivå från de andra två chefsnivåerna?
- Vilka likheter finns det mellan din och de andra chefsnivåerna?
- Hur inverkar din chefsnivå på ditt chefskap?
- Hur inverkar din chefsnivå på din styrning?

### Övrigt

- Kommentarer, tankar och förtydliganden?
- Intervjupersonen är välkommen att återkomma om han/hon kommer på något i efterhand.
- Fråga om jag får återkomma med eventuella extrafrågor och hur (telefon / e-post)?