

”Det viktigaste är att
få ledarna inom
organisationerna till
att samverka.”

- En analys av förvaltningsideal i Eslövs kommun

Niklas Olsson

Sida avsiktligt tom

Abstract

Since the late 1970s, public administrative management has increasingly been inspired by corporate-inspired governance-models to have an effective management. The reforms came to be called New Public Management. Today modern management is facing new challenges and perhaps the New Public Leadership model may be the proper answer to these new challenges?

This study examines Eslöv municipal administrative management based on the two concepts to see which ideals is represented in the Swedish municipal administration. I conduct some interviews with centrally located manager directors in some of the municipality's various departments to determine which administrative management ideals are represented. The study is a descriptive case study where we get to see how an Swedish local administration perceive challenges, the purpose of the public administration and the role of a leader in the public sector.

Key words: public sector; administration; management; New Public Leadership; New Public Leadership.

Words: 9832

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Syfte och frågeställning	1
1.2. Teoretisk ansats	2
1.3. Bakgrund	2
1.4. Avgränsning.....	3
2. Metod	4
2.1. Tillvägagångssätt för analys	4
2.1.1. Varför förvaltningschef?	4
2.2. Material.....	5
2.2.1. Samtalsintervju.....	5
2.2.2. Respondenter	5
2.2.3. Metodologiska begränsningar och avvägningar.....	6
2.2.4. Validitet och reliabilitet.....	6
3. Teori	8
3.1. Övergripande redogörelse.....	8
3.1.1. New Public Management	8
3.1.2. New Public Leadership	9
3.2. Jämförelse: NPL/NPM	10
3.3. Kritik.....	11
3.3.1. New Public Management	11
3.3.2. New Public Leadership	12
3.4. Teoretisk positionering	12
3.4.1. New Public Management	12
3.4.2. New Public Leadership	13
3.4.3. Övergången från NPM mot NPL	13
4. Operationalisering	14

4.1.	Att operationalisera New Public Management	14
4.1.1.	Effektiv Management	15
4.1.2.	Vertikalt ledarskap	15
4.1.3.	Leverans av valfrihet	16
4.2.	Att operationalisera New Public Leadership	16
4.2.1.	Kontextuell Management	17
4.2.2.	Kollektivt ledarskap	17
4.2.3.	Leverans av mål	18
5.	Resultat	19
5.1.	Förekomsten av New Public Management	19
5.1.1.	Effektiv Management	19
5.1.2.	Vertikalt Ledarskap	21
5.1.3.	Leverans av valfrihet	23
5.2.	Förekomsten av New Public Leadership	24
5.2.1.	Kontextuell Management	24
5.2.2.	Kollektivt Ledarskap	24
5.2.3.	Leverans av mål	26
6.	Slutsatser	28
6.1.	Effektivt kreativa samarbeten	28
6.2.	Den nya förvaltningen är redan här	29
7.	Avslutande Diskussion	30
7.1.	Simultana förvaltningsideal	30
7.2.	Att utveckla NPL	31
8.	Referenser	32
8.1.	Primärmaterial	32
8.2.	Sekundärmaterial	32

9. Appendix 1	34
9.1. Intervjuguide.....	34

1. Inledning

I 2000-talets välfärdspolitiska Sverige har förvaltningens roll kommit allt mer i centrum. Även om förvaltningen och statens roll i samhället debatterats och diskuterats ända tillbaks till de gamla grekiska stadstaterna så är jag övertygad om att vi idag står i ett avgörande skede. I en tid av privatiseringar och omorganisation av förvaltning och politik är det kanske just nu vi ska fundera över förvaltningens vikt. För vilken förvaltning vill vi ha? Kanske är det inte en fråga om vem som gör vad? Kanske är det en fråga om vilka ideal som finns inom förvaltningen och mindre om upplåtelseformer.

Sen det sena 1970-talet har offentlig verksamhet fått mer företagsliknande ideal inom organisationen och syftet kan ha förändrats i och med den utvecklingen. Men efter ca 40 år av företagisering och ekonomisering av den offentliga verksamheten kanske dessa ideal börjar bli föråldrade och inte längre kan ses som medicinen på förvaltningarnas utmaningar. Står vi kanske i ett skede inom svensk förvaltning där vi återigen har ett paradigmskifte?

1.1. Syfte och frågeställning

Uppsatsen tar sig an frågan om vilka ideal som den svenska kommunala förvaltningen består av. Kan vi finna vissa särskilda ideal hos förvaltningarnas förvaltningschefer? I så fall vilka ideal är dessa? Hur anser förvaltningscheferna att man uppnår goda resultat och en god förvaltning? Det är i dessa frågor som vi som forskare kan finna huruvida vilken förvaltning vi har och vilka ideal som vi ser placerade i vår förvaltnings centrum. Därvid ställer jag två frågeställningar:

- *Vilka förvaltningsideal är representerade bland förvaltningschefer?*
- *Hur yttrar och uttrycker sig dessa ideal?*

Jag applicerar två koncept: New Public Management och New Public Leadership på den svenska kommunala förvaltningen för att försöka finna om någon av dessa ideal är närvarande inom förvaltningen. Teorierna beskriver två förvaltningsinstitutioner med egna särpräglade skillnader och ideal och har till sitt syfte

att beskriva ett förlopp som jag påstår visar på ett paradigmskifte inom förvaltningens ideal.

Förvaltningen är en viktig hörnsten i demokratin eftersom att det är demokratiens *output-sida* och står till för svaret för utförandet av de politiska målsättningarna. Vilka ideal som dessa förvaltningars ledningar befattar sig med och arbetar efter är därvid relevant. Det blir ytterligare intressant när traditionella Weberianska förvaltningsideal om den legal-byråkratiska förvaltningens förutsägbarhetslegitimitet ställs i kontrast med New Public Management marknadsorientering och brukarideal och New Public Leadership's kollektivideal och resultatlegitimitet (Rothstein, 2010:17-18, 20-23; Røvik, 2008:27-30; Brookes mfl., 2010:1-8).

Därvid undersöker jag vilka ideal som uttrycks inom Eslöv Kommuns förvaltning genom att föra samtalsintervjuer med centralt placerade förvaltningschefer inom kommunens olika förvaltningsgrenar. Detta för att se vilka övergripande ideal som framställs och vilken verklighet som förvaltningscheferna uppfattar sig ha tillgång till. Deras verklighetsuppfattning om Eslövs kommunala förvaltning är grundmaterialet för uppsatsen.

1.2. Teoretisk ansats

Uppsatsen är en beskrivande studie av en svensk kommunal förvaltning där jag applicerar förvaltningsidealen New Public Management och New Public Leadership för att kunna förstå och beskriva vilka idéer och ideal som finns representerade hos förvaltningscheferna och förvaltningen. NPM-teorierna ska beskriva och klassificera förvaltningscheferns inställning till förvaltning och deras ledarskapsroll. Jag försöker även finna om det finns en övergång från NPM till den s.k. New Public Leadership-modellen (Brookes mfl., 2010). Detta för att se huruvida vi kanske har en paradigmsövergång inom svensk kommunal förvaltning.

1.3. Bakgrund

Under 1980-talet började man identifiera paraply-begreppet *New Public Management* eller *NPM*. Begreppet blev uttänkt under det tidiga 1990-talet av en forskare vid namn Christopher Hood (Røvik, 2008:27). Han klassificerade de ideal och organisatoriska reformer som under det sena 1970-talet vuxit fram. Reformkonceptet har ofta sålts in som företagsinspirerade idéer - även om det tvistas huruvida det snarare är organisationsteorier eller ej - som applicerats på förvaltningar. Med tiden har dessa ideal blivit en betydande del av både svensk och utrikes förvaltning (Jmfr. Brookes mfl., 2010; Røvik, 2008; Pollitt mfl, 2004; Almqvist, 2006; Rothstein, 2010). NPM-reformer består av ett flertal olika idéer som påminner om

företagens strukturer och effektivitetsideal och tillhandahållandet av service till brukarna snarare än till medborgarna som vissa skulle påstå (Lundqvist, 1998).

Stephen Brookes och Keith Grint – två förvaltningsforskare – som har studerat NPM-reformernas inverkan på den brittiska statliga förvaltningen - menar på att NPM-reformerna nu är förlegade och att det nu behövs nya ideal inom den brittiska förvaltningen. Denna idealmodell kallar de *New Public Leadership* eller *NPL*. Dem talar mindre om marknad och mer om målstyrning. Man menar mycket på att det behövs en ny form av ledarskap där det handlar mindre om individuellt ledarskap utan snarare om kollektivt ledarskap. (Brookes, mfl., 2010).

Eslövs kommun består av några olika delar. Först har vi den politiska styrelsen d.v.s. Kommunstyrelsen, kommunalråden, utskotten och nämnderna. Detta är kommunens policyskapare. Den utförande delen - förvaltningen - består av Kommunledningskontoret och sju stycken förvaltningsgrenar: Barn och Familj; Gymnasie- och Vuxenutbildning; Kultur och Fritid; Miljö och Samhällsbyggnad; Service och Teknik; Vård och Omsorg och Arbete och försörjning (Eslövs Kommun, 2013). De olika förvaltningsgrenarna har olika ansvarsområden och ser olika ut inomorganisatoriskt och kan ha anställda från ett 30-tal uppemot ett tusental beroende på vilken förvaltning. Detta innebär att inomorganisatoriska arbetsmetoder varierar.

1.4. Avgränsning

Många statsvetare och samhällsvetare väljer gärna och ofta fenomen som är geografiskt- eller resursnära. P.g.a. detta intresserar sig forskare ofta sig för närområdet (Esaiasson mfl., 2007:176). Det gör valet av en närliggande kommun som Eslöv välgrundad ur ett pragmatiskt vis. Valet att sedermera fokusera på en kommun och inte utöka mina analytiska enheter – genom att jämföra och undersöka kanske tre olika kommuner – beror dock inte på en pragmatisk inställning. Snarare beror det i större utsträckning på att där inte finns något anledning att tro att där finns någon större variation mellan kommuner. Eftersom frågeställningen kan abstraheras upp till en viss nivå finns där viss generaliserbarhet och representation utifrån att studera en enskild kommun och dess förvaltning. Utöver det så har svenska kommuner stor frihet och ansvar för sin lokala politik och förvaltning vilket gör det intressant att studera svensk kommunal förvaltning.

2. Metod

2.1. Tillvägagångssätt för analys

Undersökningen av Eslövs kommunala förvaltnings förvaltningschefers ideal kommer utgå från två operationaliseringsmodeller där jag ”mäter” förekomsten av New Public Management respektive New Public Leadership.

Mitt primära källmaterial är *samtalsintervjuer* där jag utgått från min *intervju-guide* (se Appendix 1) och ställt frågor kopplade till förvaltning och förvaltningschefsyrket. Samtalen har spelats in med diktafon och har transkriberats för att läsare kunna bearbeta materialet. Transkriberingarna och de inspelade samtalen analyseras därefter utifrån de operationaliseringsmodeller som utformats speciellt för denna studie. Detta för att kunna finna vilka tankemönster och ideal som är närvarande hos förvaltningscheferna och således även inom organisationen (Esaïsson m.fl., 2007:297).

2.1.1. Varför förvaltningschef?

”När en organisation, ett affärsdrivande företag eller en offentlig förvaltning, uppfattas som framgångsrik ses det ofta som resultat av en kompetent ledning och ett effektivt ledarskap. Och när en organisation misslyckas ifrågasätts nästan alltid ledningens roll och handlande (Lind m.fl., 2011:9).

Förvaltningschefens roll i en organisation är en indikator på vad som generellt brukar ses som orsaken till förfall eller framgång. Detta gör det centralt för alla förvaltningsforskare att undersöka vilka ideal förvaltningscheferna uppvisar. För dessa ideal kanske kan vara faktorerna till framgång eller förfall för en enskild förvaltningsenhet eller en hel kommunal förvaltning. Förvaltningscheferna är även placerade i en sådan position att de kan anses vara nyckelpersoner placerade i en sits där de innehar mer eller mindre ovärderlig kunskap som forskare inte alltid kan komma åt (Esaïsson m.fl., 2007:291-292). Förvaltningscheferna är centralt placerade källor som inte ska bortses.

2.2. Material

2.2.1. Samtalsintervju

Samtalsintervjuer med fem högre förvaltningschefer inom fem olika förvaltningar inom Eslövs kommun är grunden i min materialsamling. Samtalen har ägt rum under fem separata tillfällen. Samtalen är varit med varje förvaltningschef enskilt under april och maj 2013 och skedde på *respondenternas* egna kontor i kommunens stadshus och är vardera ca 60 minuter långa. Djupintervjuerna spelades in med diktafon. Ljudupptagningarna av samtalen underlättar för forskaren att i efterhand kunna analysera samtalet utan att behöva vara beroende av sina anteckningar (Esaiasson mfl., 2010:302). Ljudupptagning gör det möjligt att gå djupare i materialet om man missade något och samtidigt så kan man se till att samtalet flyter på bekvämt (Tjora, 2012:81).

Samtalsintervjuerna följer en intervjuguide (se Appendix 1) som är inspirerad av Peter Esaiasson med flera (2007:299-300). Utöver intervjuguiden uppkommer det frågor som under samtalet upplevdes relevanta för att kunna utveckla resonemangen eller att det kommer på tal om ett principiellt intressant och relevant område. Dessa djupintervjuer har sedermera transkriberats för att underlätta analysen.

2.2.2. Respondenter

Respondenterna består av fem stycken förvaltningschefer för varsin förvaltning inom Eslöv kommuns förvaltning.

1. Ulrika Odenius – Delad förvaltningschef på Kultur och Fritid
2. Ulf Sandgren – Förvaltningschef på Gymnasie- och Vuxenutbildningen
3. Eva Åström - Förvaltningschef på Vård och Omsorg
4. Ingela Lundqvist – Förvaltningschef på Miljö- och Samhällsbyggnad
5. Kerstin Melen-Gyllensten – Förvaltningschef på Barn och Familj

Som man kan notera fattas det några förvaltningschefer som finns inom Eslövs kommun (se Bakgrund). De som inte besvarade eller inte kunde ställa upp var följande:

1. Förvaltningschef på Arbete och Försörjning
2. Förvaltningschef vid Service och Teknik
3. Kommundirektör (högsta förvaltningschef) inom Kommunledningskontoret
4. Delad förvaltningschef på Kultur och Fritid

Hur kan resultatet påverkas av vilka respondenter som jag talar med? Kan frånvaron av vissa förvaltningschefer göra att man missar variationer eller ett tydligare resultat?

Resultatet kan förändras beroende på om det är s.k. en ”mjuk” eller ”hård” förvaltning. När man studerar vilka förvaltningschefer som inte närvara så kan vi inte

se något direkt samband mer än mellan Arbete och Försörjning samt Service och Teknik. Dessa två är kanske förvaltningar som kan tänkas ha en aning ”hårdare” förvaltning. Mina respondenter är förvaltningschefer från typiska mjuka förvaltningar med vård, omsorg, skola och barn som fokus. Detta kan självfallet påverka resultatet. Än mer kan det påpekas att alla är chefer från service-förvaltningar.

Det krävs gör några avvägningar när det kommer till materialet. Samtalet med respondenterna är det källmaterial som jag utgår ifrån. Detta innebär att deras upplevda världsbild, organisationsbild och föreställningar om hur saker och ting är förskaffat är i centrum för studien.

2.2.3. Metodologiska begränsningar och avvägningar

Samtalsintervjuer eller *djupintervjuer* är metoder som är beroende av respondenternas verklighetsuppfattning (Esaiasson, mfl., 2007:291). Detta gör att vi är begränsade till respondentens ord och uppfattning. Som tidigare beskrivits är samtalsintervjuer – eller semi-strukturerade samtalsintervjuer – en möjlighet till att beträda platser, forum, kulturer och tankeföreställningar som man som forskare har svårt att beträda – både korridorernas kultur och chefers mentalitet. Men i vad ligger dess begränsningar?

Med samtalsintervjuerna kan vi finna hur förvaltningscheferna upplever sin organisation, vilka ideal som styr förvaltningen och studien kan samtidigt ses som komplement till tidigare forskning (Esaiasson mfl., 2007: 285-286, 289). Man kan förespråka källkritik i stor utsträckning när det gäller många forskningsmaterial såsom texter och böcker. Men när det kommer till samtalsintervjuer av respondentkaraktär så är vi ute efter deras inre tankar och förståelse (Esaiasson, mfl., 2007:291). Vilket gör att källkritik inte är lika vitalt längre. Vi är dock bundna till respondentens *subjektivitet* vilket gör att vi måste ifrågasätta respondentens intention (Tjora, 2012:82). Respondenten kan vara oärlig eller utelämna detaljer för att ställa sig själv eller sin organisation i bättre dager (Tjora, 2012:91) eller för att uppnå en särskild agenda. Vi måste därvid också tänka igenom att där är en människa bakom det sagda ordet som kanske inte *vill* eller *får* spegla sin inre uppfattning. Man ska inte heller glömma att respondenten kanske berättar just det som forskaren vill veta och utelämnar det som speglar hens inre *egentliga* uppfattning (Tjora, 2012: 83).

2.2.4. Validitet och reliabilitet

Validitet är en svår balansgång för varje samhällsvetare eftersom att man ska ha en god teoretisk definition som inte avviker från operationaliseringsmodellen och vice versa. Systematiska fel ska också undvikas samt att vi mäter det vi påstår att vi mäter. (Esaiasson mfl., 2007:63). Generaliserbarheten utifrån denna uppsats är begränsad och kan snarare beskriva hur svensk kommunal förvaltning kan porträtteras.

För att undvika systematiska fel har jag systematiskt utgått från operationaliseringsmodellerna när jag gjort min analys. Att ha en god närhet mellan teori och operationaliseringsmodell är något jag varit extra noggrann med. För att säkert veta att jag mäter det jag ska mäta så har jag utgått från tydliga teoretiska definitioner.

3. Teori

Här kommer jag presentera de koncept och klassificeringsteorier som jag använder för att kunna beskriva vilka förvaltningsideal och tendenser som kan finnas närvarande hos förvaltningscheferna.

3.1. Övergripande redogörelse

3.1.1. New Public Management

Idéerna om New Public Management utgår från att den traditionella förvaltningen många gånger saknar instrumenten för att upprätthålla effektiv och flexibel service. Detta – menar man – uppnåbart genom att låta företag stå som förebild för styrningen i organisationen (Almqvist, 2006:10–11). Begreppet syftar på två särskilda moment: Först och främst är det att man uttrycker att man går ifrån en tidigare trög administration och mot ett mer flexibelt och marknadsorienterat management (Pollitt mfl., 2004:12). Men även att det är ett nytt sätt och modernt sätt att driva förvaltning. Om det förhåller sig så kan man diskutera.

New Public Management är – som tidigare nämnt i grunden – ett samlingsnamn på olika teorier som grundar sig i att det finns en ”[...] överföring[en] av vissa typer av idéer från den privata till den offentliga sektorn [...]” (Rövik, 2008:27). Det påtalas även att man vill få en mer politisk kontroll över förvaltningen (Pollitt mfl., 2004:143). Vilket är en central del i den ideologiska kampen. Detta tillsammans med idéer om att ge förvaltningscheferna eller chefstjänstemännen större handlingsfrihet. Detta kan ge sig i uttryck i samarbetsrelation mellan politiker och förvaltningschef.

Viss teori är inriktad på upplåtelsereformerna, decentralisering och autonomi. Man talar om att säkra konkurrens för att skapa kvalitet i medborgartjänsterna genom kontraktbaserade relationer och fritt konsumentval (Rövik, 2008:28). Brookes och Grint (2010) menar på att man kan identifiera fyra olika modeller av NPM-reformer; *effektivitetsmodellen*; *decentraliseringsmodellen*; *excellensmodellen* och *public service orientation-modellen*. (Brookes mfl., 2010:3-5).

Effektivitetsmodellen handlar i huvudsak om att göra den offentliga verksamheten mer företagslik och ha övergripande effektivitetsmål. Det innebär att man försöker hitta universella effektiva lösningar. Detta grundar sig i Thatchers idéer om att offentlig verksamhet upplevs som trög och underpresterande (Brookes mfl., 2010:4). Denna förändring i brittisk förvaltning drevs hårt på av Margaret

Thatcher och kan ses som en starkt politisk och ideologisk övertygelse (Rövik, 2008:28).

Decentraliseringsmodellen handlar om att skapa flexibilitet och decentraliserat budgetansvar (Brookes mfl., 2008:4). Modellen är en mer använd modell än effektivitetsmodellen. Under 1980-talet tog denna modell ett starkt grepp om svensk förvaltning (Almqvist, 2006:10).

Excellensmodellen - en kontroversiell modell - försökte sammanfoga dualiserande management- och ledningsmodeller med idéer från både top-down och bottom-up-ideal. Denna ledningsmodell föll dock tillbaka mot den karismatiska ledaren (Brookes, 2008:4).

Den slutliga modellen är Public Service Orientation-modellen. Denna modell ställer brukaren i centrum och ligger därvid nära vissa brukardemokratiska idéer (Rothstein, 2010:20). Det ligger viss effektivitetsmotivation i modellen. Detta för att det inte ska ske någon överkonsumtion av service.

3.1.2. New Public Leadership

När vi utgår från Brookes och Grint (2010) kan vi se att dem särskiljer NPL från NPM huvudsakligen på tre relevanta punkter: kontextuell management; horisontell ledning och resultatstyrning (Brookes mfl., 2010:5-7). Detta utvecklas vidare i kritiker-avsnittet.

NPL-reformerna är fokuserade på att ledningen ska inneha förmågan att leda samt samarbeta över traditionella förvaltningsgrenar. Ledningen ska kunna kontextualisera sin ledarroll och situationsanpassa arbetsmetoderna för att lösa utmaningar (Brookes mfl., 2010:6). Man menar på att kontexten och situationen är relevant för ett gott ledarskap inom förvaltning.

Brookes och Grint (2010) tar upp ett ramverk som man vill utgå ifrån. Det består av tre element: *kollektivt ledarskap*; *kontextualisera* och *situationsanpassa* (Brookes mfl., 2010:7-11).

Kollektivt ledarskap menar Brookes och Grint på är särskilt viktigt eftersom att det handlar om en allt mer horisontellt fördelat ledarskap (över förvaltningsgrenarna). D.v.s. gränsöverskridande samarbete. Även om man menar på att det krävs viss vertikalt ledarskap (inomorganisatoriskt) (Brookes mfl., 2010:7). Fokus flyttas från vagt ställda individuella attribut till ett samarbetsledarskap. (Alvesson mfl., 2007:310). Det kollektiva ledarskapet berör relevanta punkter som samarbete och nätverkande där man sträcker sig över traditionella förvaltningsgrenar och samverka för att uppnå gemensamma mål (Brookes mfl., 2010:3, 7).

Kontextualisera är ett avgörande element som Brookes och Grint påstår hör hemma hos NPL. Detta innebär att beroende på kontexten så ser ledarrollen olika ut. Om det så är som politiker eller tjänsteman så måste det sättas in i sin kontext och därmed varierar dess roll (Brookes mfl., 2010:8). Beslut måste även sättas i relation till sin kontext. Med det menar man att ledarskapet handlar om att lösa en

uppgift i sin kontext snarare än att slita utmaningen ur sitt sammanhang och kanske skapa nya utmaningar (Brookes mfl., 2010:11).

Offentlig ledare (chefstjänsteman) innebär att man – påstår Brookes och Grint – behöver ta sig an osäkerheten och det okända. Leveransen av mål är kantad av utmaningar och variabler som Brookes och Grint menar på kräver ”[...] both creative and adaptive [leadership]” (Brookes mfl., 2010:11). Det innebär på många vis att ledaren måste vara kreativ och situationsanpassande för att lösa utmaningarna. Man menar på att det inte finns universallösningar på alla utmaningar utan att det snarare behövs ett kreativt och anpassningsbart arbetssätt.

3.2. Jämförelse: NPL/NPM

Brookes och Grint påpekar att vilka kvalitéer ledningen ska inneha är central för skillnaden mellan NPL och NPM. NPL-reformerna är fokuserade på att ledningen ska inneha förmågan att samarbeta över traditionella förvaltningsgrenar. Man anser även att ledningen ska kunna kontextualisera och situationsanpassa sitt sätt att lösa utmaningar (Brookes mfl., 2010:6). Man menar på att ledarskapets kontext och situationen är relevant för ett gott ledarskap inom förvaltning.

Resultat eller - målstyrning som vissa kallar det (Bergström, 2010:205) har historiskt varit en indikator på NPM-reformer. Det som särskiljer NPL från NPM här är att NPL finner sin legitimitet i att uppnå sina mål (Brookes mfl., 2010:7). Det vill säga i sin måluppfyllelse. En förvaltning som ej uppfyller uppsatta mål eller ej uppnår resultat effektivt förlorar lätt trovärdighet (Rothstein, 2010:17-18). NPM å andra sidan finner sin legitimitet i sitt tillhandahållande av valalternativ i service och i valfrihet (jmf Brookes mfl., 2010:7; Rothstein, 2010:21-22).

Enligt vissa definitioner skulle NPL definieras som New Public Management. En av dessa skulle vara den likvärdiga inställningen till professionellt ledarskap (Rövik, 2008:27). D.v.s. att ledningen äger ledningskunskaper snarare än branschkunskaper. Men de särskilda skillnaderna när det kommer till vissa epitet såsom kontextualiserat ledarskap, situationsanpassad problempedagogik och ett kollektivt och nätverkande samarbete över traditionella förvaltningsgrenar gör att NPL's ledarskapsideal är mer detaljerade än NPM-reformernas ledarskapsideal (Brookes mfl., 2010:5-7; Rövik, 2008:27).

Idén om kollektivt ledarskap som både är horisontellt (delat) och vertikalt (distribuerat) kan ses som en version på att ha både centralisering och decentralisering. Det som Roland Almqvist beskriver som decentralisering och centralisering inom NPM handlar om att chefer inom förvaltningen ska få större befogenheter och mer handlingsfrihet (Almqvist, 2006:27). D.v.s. dem centrala beslutstegen inom förvaltningen delegerar uppdrag och uppgifter vertikalt. Kollektivt ledarskap handlar om horisontellt samarbete. D.v.s. att ledare och chefer inom för-

valtningen samarbetar horisontellt för att uppnå särskilda mål (Brookes mfl., 2010:7-8).

En av de mest centrala skillnaderna – som är övergripande för de båda reformerna – går att finna i dess mest fundamentala semantiska grundvalar. Bara genom att bryta ned reformernas namn ser vi en ordagrann skillnad: Management och Leadership. Management handlar om att man tar problemet eller utmaningen ur sin kontext – löses – och återlämnas utan att påverka kontexten (Brookes mfl., 2010:11). Ledarskap å andra sidan menar Brookes och Grint på (2010) handlar om att hantera problem som är kontextuella och inte kan tas ur sitt sammanhang då det kan påverka systemet och skapa fler utmaningar (Brookes mfl., 2010:11). Även om ledarskap och management överlappar varandra så är det vitt skilda koncept och har sin egen särskilda prägel (Brookes mfl., 2010:12).

3.3. Kritik

3.3.1. New Public Management

Vissa påstår att överföringen av idéer från privat sektor till offentlig sektor är överdriven. Man menar samtidigt att skillnaden mellan privat organisation och offentlig organisation är diskutabel (Brunsson, 2011:231). Vilket gör att det är en ogrundad kritik i att det skulle vara företagsidéer.

Vidare syftar vissa på att – om vi utgår från den definition som Kjell Arne Røvik inleder med (Røvik, 2007:27) – NPM kan bestå av vilka idéer som helst ifrån den privata sektorn som implementeras in i förvaltningen. Kritik riktas mot definitionen av att NPM är ett företagskoncept och man menar på att det är ett organisationskoncept (Røvik, 2008:29).

NPM-förespråkare - menar man på – prioriterar bort relevanta politisk-demokratiska normer som finns inom traditionell förvaltning. Kritikerna syftar till att rättssäkerhet och demokrati faller mellan stolarna och gör att förvaltningen avviker från sitt egentliga syfte (Røvik, 2008:28). Lennart Lundquist är en av dem som kritiskt granskar NPM och driver frågan hårt (Lundquist, 1998).

Den ovannämnda ideologiska kritiken mot NPM-reformerna är grundad mycket i att dessa idéer inte hör hemma inom den offentliga verksamheten och uppfattas som liberalistiska trender och nästan propaganda (Røvik 2008:28). Man påstår att de ekonomistiska begreppen inte platsar sig i offentlig verksamhet eftersom att demokratiska värden kan gå förlorade. Dock uttrycks det sällan kritik gentemot de mer *managerialistiska* idéerna (Røvik, 2008:29). Även om det också förekommer (Pollitt mfl., 2008).

Kritiken är sällan enig om vilka brister som kan finnas hos NPM-reformerna och uppvisar ett splittrat NPM-kritiskt läger av oense forskare och politiker (Røvik, 2007:28-29). NPM-reformisterna uppvisar även dem också en splittrad och oenig bild och förefaller ha ett väldigt mångtydigt anlete (Almqvist, 2006:11).

NPM-reformisterna uppvisar dock en mer gemensam plattform av idéer och teorier än vad NPM-kritikerna gör (Rövik, 2007:29).

Brookes och Grint riktar även dem kritik mot NPM-reformerna och dess oförmåga till att hantera kontextuella problem och är delvis orsaken till att dem hävdar att NPL är framtidens förvaltningsideal (Brookes mfl., 2010:11).

3.3.2. New Public Leadership

NPL kan definieras som en del av paraply-begreppet New Public Management. Detta beror helt klart på hur man definierar New Public Management. Det gör att en hel del kritik gentemot NPM kan även innefatta NPL i vissa särskilda frågor. Men det som särskiljer NPM och NPL är också det som gör att Brookes och Grint's definition av NPL vidhåller sin styrka (2010:5-11).

Kritiken mot Brookes och Grints definition av NPL grundas i de likheter som finns mellan NPL och NPM. Detta är delvis välriktad kritik eftersom att det skapar en viss osäkerhet i hur man faktiskt ska kunna identifiera de olika koncepten i empirin. NPM är en motreaktion på gamla traditionella och trögare – och ansedda som fyrkantiga – modeller medan NPL snarare är en utveckling och ett försök till förbättring av NPM.

3.4. Teoretisk positionering

3.4.1. New Public Management

Effektivitetsmodellen, decentraliseringsmodellen och public service orientation-modellen är de tre modeller som jag anser passar in på den definition av NPM som jag tillhandahåller i denna uppsats väldigt väl (Brookes mfl., 2010:4). Däremot glömmer jag ej bort excellensmodellen. Men för att faktiskt kunna inkludera den krävs det vidare resonemang. Detta för att kunna särskilja NPM och NPL tydligare men också för att NPM är ett så pass splittrat begrepp att det kräver en viss nedbrytning och konkretisering för att kunna appliceras. Likheterna mellan excellensmodellen och vissa ideal inom NPL är snarlika och för att särskilja dem krävs det ett utvecklat resonemang. Excellensmodellen innefattar två särskilda idéer: top-down och bottom-up. Detta skulle kunna misstolkas som någon form av ledarskapsspridning inom förvaltningen. Men eftersom att denna modell inte talar om något horisontellt ledarskap så är det fortfarande vertikalt ledarskap som står i fokus för NPM.

Kritiken som nämndes ovan om att skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet är överdriven ställer jag mig frågande till. Jag förelägger att det helt klart finns särskilda skillnader mellan förvaltning och privat sektor eftersom att deras syften särskiljer sig markant i flera avseenden. (Brunsson, 2011:231).

3.4.2. New Public Leadership

Inledande beskriver Brookes och Grint att de anser NPM tillhöra en allt mer föråldrad förvaltningsform (Brookes mfl., 2010:2). Brookes och Grint erkänner dock att NPM-reformerna inte är fullständigt obsoleta och kommer fortsätta ha sin närvaro inom brittisk förvaltning. Däremot menar man på att en övergång mot mer NPL-inspirerade reformer är välbehövlig. (Brookes mfl., 2010:12). Detta resonemang anser jag kan ske inom svensk kommunal förvaltning.

3.4.3. Övergången från NPM mot NPL

New Public Leaderships centrala skillnader gentemot New Public Management är en av huvudorsakerna till att jag hypotetiskt föreslår att svensk kommunal förvaltning kan vara på väg ifrån New Public Management och emot ett mer kollektivt och nätverksbaserat ledarskap med resultatstyrd förvaltning. Brookes och Grint menar på att det inom förvaltningen skett en övergång i retorik från ”marknad” och ”valfrihet” till ”starkt ledarskap” och ”samarbete” (Brookes, 2010:3). De efterfrågas en ny form av kollektivt ledarskap - som de identifierat – där samarbete och tydligt ledarskap är centralt och övervägande relevant i dagens moderna förvaltning.

4. Operationalisering

De två koncept som är mina operationaliseringsbegrepp är New Public Management och New Public Leadership. Inom vardera av koncepten kommer det presenteras analyskomponenter med några särskilda indikatorer. Analyskomponenterna är de ramverk som indikatorerna existerar inom. Modellerna är till för att på ett strukturerat och systematiskt vis kunna väga upp konceptens närvaro hos respondenterna.

4.1. Att operationalisera New Public Management

Analyskomponenterna som jag valt för att kunna operationalisera konceptet New Public Management är uppdelade på tre och är följande: *Effektiv Management*, *Vertikalt ledarskap* och *Leverans av valfrihet*. Komponenterna är definierade utifrån olika teoretiska definitioner av NPM som alla har några gemensamma grundvalar. Kjell Arne Røvik (2008); Christopher Pollitt och Geert Bouckaert (2004); Roland Almqvist (2006) samt Stephen Brookes och Keith Grint (2010) är några av forskarna vars teorier som står för min samlade teoretiska grund. Analyskomponenterna och indikatorerna är teoretiskt belagda från vardera men är alla speciellt utformade för denna studie.

Analyskomponenter	Indikatorer
<i>Effektiv Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Talar om nära samarbete med politikerna - Talar om universella lösningar - Talar om effektivt arbete
<i>Vertikalt ledarskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Uppvisar professionellt ledarskap varvat med karismatiskt ledarskap - Uppvisar självständighet - Uppvisar vilja att delegera vertikalt
<i>Leverans av valfrihet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser tillhandahållning av service och alternativ som syfte - Ser brukarens valfrihet som central

Figur 1: Operationaliseringsmodell av New Public Management

4.1.1. Effektiv Management

Effektiv Management är ett uttryck som jag valt att kalla det eftersom att det handlar om en komponent som beskriver den övergripande inställningen till hela förvaltningen. Om man utgår från Desmond Keelings definition av management – ”the search for the best use of resources in pursuit of objectives subject to change” (Pollitt mfl., 2004:12) kan man se vad det innebär. Indikatorerna är fördelade utifrån tre utgångspunkter. Det vill säga ett övergripande synsätt på vad NPM innebär och inte minst ett fokus på att effektivt förvalta skattemedel. Effektiv Management innebär att man talar om ett nära samarbete med politikerna. Detta för att NPM-reformer många gånger handlar om att skapa politisk kontroll över förvaltningen i större utsträckning (Pollitt mfl., 2004:143; Brookes mfl., 2010:4). Den slutliga indikatorn är tron på universella lösningar. Denna problemlösningspedagogik är förankrad på ett sådant vis att man tror sig ha de universella verktyg som behövs för att lösa alla utmaningar som ställs framför en (Brookes mfl., 2010:8).

4.1.2. Vertikalt ledarskap

Det vertikala ledarskapet och decentraliseringen går hand i hand och handlar om att budgetansvar och liknande är decentraliserade till vardera förvaltningen. Decentraliseringen resulterar i vertikal delegering av arbetsuppgifter till medarbetare och andra tjänstemän inom sin egen förvaltning. Man vill inte dela ledningen horisontellt. Denna decentralisering (Almqvist, 2006:85) handlar även om en ökad självständighet och handlingsfrihet hos förvaltningschefen (Almqvist, 2006:7).

Det vertikala ledarskapet är även professionell (Rövik, 2006:27) och karismatisk (Brookes mfl., 2010:4). Detta kan vara svårt för mig att utröna under samtalet men fokus ligger på hur respondenten uppfattar sig själv vara och mindre om hur de upplevs (Esaisasson, mfl., 2007:297).

4.1.3. Leverans av valfrihet

Leverans av valfrihet utgår från den definition som Brookes och Grint har av NPM-reformers legitimering (Brookes mfl., 2010:7). D.v.s. att tillhandahållandet av service och alternativ service är centralt och legitimerande ur ett marknadsorienterat perspektiv. Detta då man anser att det kommer generera effektiv och kvalitativ serviceproduktion (Rövik, 2006:28). Här inkluderas även ett övergripande brukarperspektiv där brukarens valfrihet är central. Om respondenten uttrycker legitimering genom valfrihet eller tillhandahållning av service kan detta vara ett tecken på leverans av frihet och NPM.

4.2. Att operationalisera New Public Leadership

För att kunna analysera och operationalisera konceptet New Public Leadership så har jag valt att fördela upp NPL-konceptet i tre stycken olika analyskomponenter: *Kontextuell Management*, *Kollektivt ledarskap* och *Leverans av mål*. Alla komponenterna är teoretiskt grundade i Brookes och Grints definition av NPL (2010). Analyskomponenterna utgår från de presenterade skillnaderna mellan NPM och NPL samt vad de påstår vara centralt för ett gott offentligt ideal (Brookes mfl., 2010:5-8).

Analyskomponenter	Indikatorer
<i>Kontextuell Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Talar om att ha situationsanpassad problemlösningspedagogik - Talar om att arbeta i kontext - Talar om kreativa lösningar
<i>Kollektivt ledarskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Uppvisar vilja till gränsöverskridande samarbeten - Uppvisar vilja att dela ledning horisontellt - Ser sig dela gemensamma mål med andra förvaltningsgrenar
<i>Leverans av mål</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser måluppfyllelse som syfte - Målstyrning

Figur 2: Operationaliseringsmodell av New Public Leadership

4.2.1. Kontextuell Management

Här är det fokus på att respondenten ska uppvisa tre särskilda indikatorer som båda är tätt sammanlänkade: kontextuellt arbete, situationsanpassad problemlösningspedagogik och kreativa lösningar. Det innebär att respondenten berättar huruvida de arbetar efter ett tankemönster att dem inte har universallösningar utan snarare *söker* lösningar på problem (Brookes mfl., 2010:8, 11). Här inkluderas även kreativt arbete. Man talar om att försöka lösa problem i sin kontext vilket innebär att man inte försöker lyfta problemet ur sin kontext. Man söker istället andra möjligheter för att undvika strukturell kollaps (Brookes mfl., 2010:11).

4.2.2. Kollektivt ledarskap

Kollektivt ledarskap handlar egentligen om att "[...]public bodies and agencies collaborate in achieving a shared vision based on shared aims and values [...]" (Brookes mfl., 2010:1). Indikatorerna är som följer: samarbete över förvaltningsenheter och gränser; fördelar ledning horisontellt samt att man uttrycker sig ha gemensamma mål inom förvaltningen (Brookes mfl., 2010). Uppvisande av viljan till gränsöverskridande samarbeten kan ta sig i uttryck i att man vill samarbeta med andra förvaltningsgrenar eller säger sig uppmuntra till gränsöverskridande samarbeten (Brookes mfl., 2010:3, 6). Att visa vilja till att dela ledning horisontellt är baserad på samma princip. D.v.s. att man är beredd att söka sig efter kunskapskällor utanför sin egen "bubbla" och att man uppvisar viljan att dela ansvar

och ledning med andra förvaltningschefer och förvaltningsgrenar. Den slutliga indikatorn - gemensamma mål – är relevant för bilden av förvaltning som helhet och kan beskrivas som att det centrala för förvaltningarna och förvaltningen inte ser sig som konkurrenter utan som samarbetspartners (Brookes mfl., 2010:1, 9).

4.2.3. Leverans av mål

NPL finner sin legitimitet i att uppfylla uppsatta målbilder och ser goda resultatet som viktigt för en god förvaltning (Brookes mfl., 2010:7). Det innebär att förvaltningschefer som uppvisar att de i större utsträckning vill uppvisa goda resultat och god måluppfyllelse har ett starkare fokus på leverans av mål. Man har därmed också en helt klart mer övergripande målstyrningslogik där förvaltningens syfte är att uppfylla politiskt uppsatta mål. Man talar ofta om att arbeta i olika projektformer snarare än att ha ett kontinuerligt fokus. Att se sitt arbetes syfte som att uppnå resultat och uppfylla givna uppdrag.

5. Resultat

Här presenteras de resultat som hittats i analysen av samtalsintervjuerna med respondenterna. Det empiriska materialet presenteras under respektive koncept och sedermera även under varje klassificerad analyskomponent. Det ska påpekas att ibland flyter vissa analyskomponenter in i varandra eftersom att vissa analyskomponenter är väldigt nära varandra när man väl talar om exempelvis målstyrning eller samarbete.

5.1. Förekomsten av New Public Management

När jag analyserat förekomsten av NPM i samtalsintervjuernas material har jag använt mig av operationaliseringsmodellen *Figur 1*. De olika analyskomponenternas olika indikatorer har då varit avgörande för att kunna applicera huruvida Eslövs kommunala förvaltning faktiskt uppvisar NPM-ideal.

5.1.1. Effektiv Management

Analyskomponenten Effektiv Management är en av de minst förekommande NPM-komponenterna. Men den mest förekommande indikatorn var att respondenter talade om ett nära samarbete med politikerna eller snarare problematiserade hur nära man ska vara politikerna.

”Inte minst att vi är en politiskt styrd organisation. Så bestämmer nämnden någonting så är nämnden min chef. Det är inte någon där som är min närmsta chef, det är kommundirektören. Men beslutar man något på nämnden så måste vi ju göra det.”
(Ulf Sandgren 20130424)

Sandgren uttrycker huvuduppgiften för svensk kommunal förvaltning och även vilken roll han som förvaltningschef har gentemot de kommunala politikerna. Det är trots allt så att förvaltningen är lagstiftat bunden till att uppfylla vissa särskilda krav som antingen kommer från nationell eller kommunal nivå. Men det kan även uppvisa relationen och närheten till politikerna.

”Sen också att jag hade den kunskapen om kommunen, med politiker och att jag hade ett gott samarbete med politikerna det hade dem nog också märkt sen jag blivit miljöchef.” (Ingela Lundquist 20130429)

Lundquist påvisar här tydligt tesen om att NPM finns närvarande. Detta för att det kan finnas en viss närhet mellan politiker och förvaltning. Detta innebär inte

att där finns några incitament för att tro att det är ett samarbete som gör utöver det legala. Utan det handlar snarare om att man ska agera som en länk över nämnderna och ut mot förvaltningen. Man kan se det som att man ser sin uppgift som förvaltningschef som en form av kommunikator mellan politiskt håll och medarbetare.

”En av de viktigaste är dialogen med politikerna [...] kontakt med politikerna och känna av vad dem tycker och vad dem anser och sen kunna koppla det till det budskapet jag måste ge medarbetarna, i vilken riktning ska vi? Dem ska liksom känna att vad det är vad vår förvaltning tycker är viktigt?” (Ingela Lundquist 20130429)

Melén-Gyllensten – Förvaltningschef för Barn och Familj i Eslövs kommun – påpekar nedan att det är en svår balansgång för en förvaltningschef att gå. Man ska förhålla sig opolitisk och samtidigt försöka driva verksamheten framåt. Hon problematiserar för mig begreppet Effektiv Management och även indikatorn ”nära samarbete med politiker”.

”Det är en balansgång att jag brukar [kalla det att jag] dansar [...] på en slak lina. Det är en balansgång varenda dag att se till så att jag inte går in i politiken. Jag behåller min profession, politiken drar i mig och mina medarbetare drar i mig men jag måste balansera detta. Mina medarbetare ska inte heller in i politiken och ibland halkar dem dit. Men vi ska inte gå över och politikerna ska inte gå in i hur vi gör, och det är att dansa [...] på en slak lina varje dag. Den är oerhört spännande för man trampar åt sidan ibland.” (Kerstin Melén-Gyllensten 20130508)

Det Melén-Gyllensten beskriver är en problematiserad bild av rollen som förvaltningschef och som förvaltningsanställd. För å ena sidan ska hon förhålla sig till politikerna och inte kliva in i deras sfär och å andra sidan ska hon inte heller lägga sig i allt för mycket i förvaltningens procedurer. Slutligen så berättar hon att ibland så trampar man vid sidan om och kanske hamnar i en form av grå-zon.

Universella lösningar är inget som förvaltningscheferna talar om i stor utsträckning. Däremot om man skärskådar utskriften från intervjun finner jag en mening som är problematisk men som kanske kan påvisa närvaron av universella redskap. Meningen är tagen ur intervjun med Ingela Lundquist när vi diskuterar hur man tar sig an utmaningar som förvaltningen ställs inför.

Har vi några övergripande riktlinjer som gör att vi måste välja si eller så? (Ingela Lundquist, 20130429)

Vad Lundquist syftar på är egentligen otydligt. Å ena sidan kan hon syfta på reglerade riktlinjer och politiska procedurer som måste genomföras ur politisk-demokratisk aspekt. Å andra sidan kan hon syfta på universella redskap som arbetats framför att hantera vissa utmaningar effektivt. Redskapen ses kanske inte som universalverktyg.

5.1.2. Vertikalt Ledarskap

Det vertikala ledarskapet är en analyskomponent som är i majoritet när det gäller NPM-komponenterna. Här uppvisas det i stor grad professionellt ledarskap och även en och annan karismatisk inställning smyger sig in. Men även delegeringen av arbetsområden och uppgifter är något ofta förekommande. Man talar ofta om att delegera till medarbetare. Detta tyder helt klart på en övergripande närvaro av vertikalt delegering.

”Eftersom att det var helt nytt. Det var ju nästan bara det som var syftet. Att göra något som jag inte kunde och lära mig något nytt.” (Ulf Sandgren 20130424)

Citatet ovan är taget från när Sandgren beskriver hur han kom till sin nuvarande yrkesbefattning och varför han sökte tjänsten. Han menar på att han ville lära sig något nytt och således inte hade någon branschkunskap om just Gymnasie- och Vuxenutbildningens förvaltning. Detta kan tyda på en förvaltningschef som uppvisar professionellt ledarskap och mindre av faktisk branschkunskap. Han bekräftar teorin med att fortsätta med att beskriva att han tror att hans förmåga till ledarskap varit en avgörande faktor till att han fått tillgång till sin nuvarande yrkesbefattning.

”Men just detta jobb fick jag på mina meriter inom Eslövs kommun. [...] Dem trodde att jag var en tillräckligt bra ledare och en tillräckligt bra person som kunde göra vad som behövdes göras.” (Ulf Sandgren 20130424)

Det tillkommer dock mer uppgifter i samma citat. Han talar om att hans meriter inom Eslövs kommun kanske kan ha gjort en viss skillnad för hans anställning. Dock så är det inget som viftar bort tesen om att professionellt ledarskap är närvarande i förvaltningen men det ska tas i beaktande att man förvaltningen trots allt kanske väger upp meriter inom kommunens offentliga sektorer.

”Sånt kommer ju alltid in och sånt måste man även kunna delegera, se till att det inte hamnar som en hög här på mitt bord. Jag får ju inte tro att dem inte hinner, för jag kan ju inte heller samla det här.” (Ingela Lundquist 20130429)

Det Lundquist uppvisar i vår dialog är en förmåga om att delegera ner arbetsuppgifter. Hon uppvisar på en vertikal delegeringsförmåga. Hon handlägger sällan ärenden eller stora bearbetningar utan hon arbetar med de breda penseldragen och organisatoriska frågor och därvid delegerar vertikalt till sina medarbetare för att skapa ett effektivare arbete (Ingela Lundquist, 20130429). Likt följande citat som följer hon en viss delegeringsordning.

”[...] Sen har vi medarbetare till hjälp att skicka ut motioner, skriva remiss-svar och då får man hitta den inom förvaltningen som gör det bäst. Så det är ju inte jag som gör allting, eller Stefan som gör allting [...]” (Ulrika Odenius 20130419)

Odenius uttrycker en vertikal delegeringsförmåga när hon tillstår att varken hon eller Stefan (som hon delar förvaltningschefsrollen med) gör *allt* i organisationen. Kan det vara så att Odenius liksom Lundquist är mer fokuserad med att arbeta med ledarskapets ”egentliga” uppgifter? Samtidigt uppvisar vissa förvaltningschefer uppvisar vissa särskilda karismatiska ledardrag när det kommer till sin självbild.

”Det som jag tror är det att jag har viljan till utveckling, jag har en visionär ådra i mig, men det är inte den största. [...] Sen så är där nog något som jag tror ligger på det rent personliga planet. Det är nog – vad vet jag inte – att jag fångar människor. I mitt möte med människor och i glädjen. Jag tycker det är roligt, jag tycker saker och ting är roligt. Även det som är svårt tycker jag är roligt.” (Kerstin Melén-Gyllensten 20130508)

Med detta citat inleder vi indikatorn som gäller karismatiskt ledarskap som har en liten roll att spela i NPM-reformernas värld. Många NPM-reformer har ju uppvisats luta sig mot karismatiska ledarroller och även i Eslövs kommun verkar NPM vara - om än i begränsad upplaga – förekommande. Melén-Gyllensten beskriver sig som en person med förmåga att bemöta människor och att hennes roll många gånger kanske handlar om uppmuntring och att försöka vända blicken framåt. Man kanske kan tillstå att säga att hennes ”visionära ådra” och karisma kan vara av stor vikt om än kanske det viktigaste enligt vissa.

Avslutningsvis presenteras här den begränsade förekomsten av självständighet som uppvisas hos respondenterna. Denna indikator är svår att upptäcka och handlar mycket om hur respondenten uppfattar sig själv. Men man kan finna i deras redogörelser om hur de uppfattar sig ha tagit sig an problem och utmaningar.

”För en del har jag garanterat säkert gjort skillnad på fel sätt. Tagit beslut och gjort saker som personalen inte vill att vi skulle göra.” (Ulf Sandgren 20130424)

Det Sandgren uppvisar – utöver medvetenheten att vissa reformer inte alltid är uppskattade av alla så – ser han att vissa reformer är tvungna att utföras. Han beskriver hur han förstår att inte alla kan ha samma utgångspunkt och åsikter och att någon kommer alltid ogilla vissa reformer. Men han uppvisar även en viss självständighet och handlingskraft som är uppmuntrade inom NPM-reformerna till stor del genom decentralisering.

Melén-Gyllensten uttryckte att när det gällde en särskild idé om att skolorna inte kan utelämnas när det kommer till pedagogisk användning av surfplattor så tog det ett tag innan hon fick politikerna med på båten. Däremot fick hon inte med dem hela vägen och uppvisade under samtalet en pragmatisk självständighet när det kom till att driva igenom en vad hon kallar utvecklingsfråga.

”Men sen så har dem inte sagt hur mycket pengar vi får. Utan då har jag kommit fram till att vi måste göra den här resan i alla fall. Då handlar det om att vi får omfördela pengarna. Takten kommer kanske då gå lite saktare än vad jag tidigare planerat.” (Kerstin Melén-Gyllensten 20130508)

I citatet uppvisar hon en självständighet och handlingsfrihet som kan gränsa till politisk. Men eftersom att hon redan fått med sig politikerna på idén är det inte hon som beslutat det utan kan snarare ses som en driven utvecklingsstrateg av något slag.

5.1.3. Leverans av valfrihet

Denna analyskomponent handlar om att leverera service och valalternativ till medborgaren och brukaren är det mest centrala för förvaltningen. När Eva Åström beskriver vad hon anser att hennes förvaltning – Vård och Omsorg – har till syfte sätter hon huvudet på spiken på vad förvaltning kan innebära och vad NPM till stor legitimerar sig i: leverans av service.

”Det är ju en förvaltning där det handlar om i stor sett bara att leverera vård, omsorg, service till enskilda personer.” (Eva Åström 20130424)

Melén-Gyllensten påpekar att service av medborgarna kan anses som det mest centrala för förvaltningen även hon. Hon uttrycker samtidigt ett ansvar gentemot budgetramen men berör ändå inte effektivitets-begreppet (som hör hemma hos Effektiv Management).

”Serva medborgarna är syftet. Med dem tjänsterna som medborgarna har rätt till, vård, skola, omsorg. Det som medborgarnas har rätt [till], men att det är vårt uppdrag att ge den service och den budgetram som inkluderar dem resurser vi har. Högsta möjliga kvalitet.” (Kerstin Melén-Gyllensten 20130508)

Sandgren berör en annan punkt som mer handlar om att kunna konkurrera med andra kommuner och utbildningar. Men Eslöv har en särdeles speciell inställning till att kunna tillhandahålla en god utbildning för dem som bor i närheten. Vilket kan ses som ett tillhandahållande av service.

”Finns kursen här, ska det inte finnas någon anledning att gå någon annanstans. Kvaliten måste vara så hög i allt bemötande, i varje sekund, i varje klassrum, i varje telefonsamtal med kommunmedborgare eller vilka det nu är.” (Ulf Sandgren 20130424)

Men han uttrycker även en form av kvalitetsidé som därmed kan inkluderas i service av medborgaren och brukaren. Detta för att ge så bästa möjliga service. Att få ut bästa möjliga service för varje skattekrona är ett effektivitetsmått och är då närbesläktat med analyskomponenten Effektiv Management.

5.2. Förekomsten av New Public Leadership

Här presenterar jag mina resultat från min analys av samtalsintervjuerna. Här presenteras resultatet från att jag använt mig av *figur 2*: operationaliseringsmodellen för New Public Leadership. Jag presenterar här vardera av de utvalda analyskomponenterna och beskriver vilka indikatorer som är närvarande.

5.2.1. Kontextuell Management

Kontextuell management handlar om att arbeta i kontext, att situationsanpassa och att finna kreativa lösningar. Det sistnämnda innebär mycket att uppnå ”Målet” genom att ställa frågor om hur man löser problemet. D.v.s. våga ställa frågor för att finna kreativa lösningar på förvaltningsrelaterade utmaningar:

”Men där kan jag känna att jag ser ett mål, och det är det som driver mig att, nu vill jag ha det så och hur kommer jag dit?” (Ulrika Odenius 20130419)

”Varför hände detta och kan man undvika att det händer igen? (Ingela Lundquist 20130429)

Det intervjupersonerna uppvisar att för att kunna uppnå särskilt uppsatta mål eller organisatoriska och förvaltningsrelaterade utmaningar så krävs det att man ibland ställer frågor. För att kunna finna kreativa lösningar behövs det att man börjar ställa frågor om hur man förbättrar sin verksamhet.

Men man måste också anpassa sig efter situationen beroende på utmaningens karaktär, innehåll och även hur akut det kan tänkas vara (Kerstin Melén-Gyllensten, 20130508). Enligt Brookes och Grint (2010) kan man inte lösa alla problem med universalverktyg eller generella lösningar. Det beror från fall till fall och processerna kan se olika ut beroende på vilken form av utmaning som man ställts inför.

”Vi löser inte alla problem på *detta viset*. Det kan ju vara personalfrågor, det kan vara lokalfrågor. Det kan vara rent rutiner. Det kan vara tusen olika saker och vissa saker kan man lösa snabbt. De flesta tar lite längre tid.” (Ulf Sandgren 20130424)

Citatet beskriver kontextuellt management och situationsanpassad problempedagogik där man inte längre talar om att arbeta utefter förutbestämda rutiner utan att om att det finns olika lösningar för olika problem.

5.2.2. Kollektivt Ledarskap

”Om man har en ledningsgrupp så bestämmer man tillsammans och är överrens. Då får vi hellre ha en genomgång till så att vi är överrens. Det är mycket mer tillfredsställande än att jag tar ett beslut som någon gillar och någon inte gillar.” (Ulf Sandgren 20130424)

Citatet av Sandgren prickar precis i NPL-idealets centrum. Det kollektiva ledarskapet handlar om att gemensamt sätta upp mål och uppnå dem. Precis som Sandgren uttrycker så är kan det mångt och mycket vara mer tillfredställande och kanske vettigare att tillsammans finna goda lösningar på problemen. Det kan innebära att man måste försöka nå kompromisser och gemensamma lösningar som inte alltid är som det är tänkt från början. Om inget annat så håller Lundquist med om att när verksamheterna i ledningsgruppen är öppna för samtal och samverkan så kan det ske intressanta samarbeten.

”Nu har det förändrats till att man har mer samarbete, ledningsgruppen är mer att vi pratar tillsammans och det är inte så att man sitter med sin verksamhet.” (Ingela Lundquist 20130429)

Samtidigt som dessa samarbetsformer inte alltid är problemfria innebär det även att man får sätta det individuella egot åt sidan och försöka nå någon form av konsensus. Detta kan vara svårare än man tänkt, vilket Lundquist beskriver vidare.

”Jag försöker också liksom peppa dem att detta är ett jättebra arbete och underlag men hur tar vi oss an det på bästa sätt så att vi får med oss alla För det kan ju vara väldigt känsligt att den som tagit fram det här – att själv behöva backa och börja om från början. [Ändringen] resulterade i mindre resurser. [...]Då var alla med på det här.” (Ingela Lundquist, 20130429)

Den horisontella ledarstilen om att gemensamt möta upp sina visioner och mål lyser med sin närvaro när det beskrivs att det krävs överskridande samverkansformer mellan olika ledarroller inom förvaltningen.

”Vilket vi försökt ett tag men vi börjar närma sig. Det bästa är att få personalen med sig på detta, [...] men det viktigaste är att få ledarna inom organisationerna till att samverka.” (Ulf Sandgren 20130424)

Sandgren beskriver här är samarbetet mellan ledarna som är det centrala när du vill få någon reform eller ett utvecklingsarbete att verkligen gå igenom. Däremot är han otydlig med att förklara med just vilken ledarnivå man ska vända sig till. Oberoende så är det denna form av kollektiv och horisontell ledarstil som Brookes och Grint uppmuntrar till. Vidare efter att ha beskrivit en process av ett arbete med att få enheter – gymnasieenheten och vuxenutbildningen – att närma sig varandra genom att riva de isolerande kognitiva murar som fanns kring enheterna så förklarar han följande:

”[G]raden av samverkan – och det är lite som jag sa innan med - att där var en jättehög mur mellan gymnasiet och vuxenutbildningen. Nu är det kanske en tröskel kvar.” (Ulf Sandgren 20130424)

Just denna samverkan är något som NPL förespråkar även inom den enskilda förvaltningens olika enheter. Att man eftersträvar gränsöverskridande samarbete

är näst intill idealistiskt. Lundquist beskriver ett scenario där hon anser att projektmetodiken får förvaltningarna att överbryggas och mötas upp.

”Sen att vi börjat med den här projektmetodiken då tänker man också till lite när man startar projektet, vilka ska vi ha med i arbetsgruppen? [...] Så där får man ju tänka till och det gynnar ju samarbetet.” (Ingela Lundquist 20130429)

Slutligen så uttrycks det två fortsatta nyanserade bilder på hur man ser på samverkan och gränsöverskridande samarbete. Å ena sidan ser man samarbete och samverkan som en nödvändighet för att kunna fortsätta driva verksamheten framåt och vidare. Å andra sidan syftar man på att det kan vara så att man måste visa försiktighet gentemot att samarbeta allt för mycket över de traditionella förvaltningsgrenarna. Man menar alltså på att det krävs till en viss gräns. Den andra sidan känner däremot att det är allt för lite samarbete.

Det kunde varit mer. Det måste vara mer, för annars överlever vi inte. Det är lite en överlevnadsstrategi.” (Ulf Sandgren 20130424)

”Men sen så är det viktig att sortera vilka frågor samarbetar vi kring.” (Kerstin Melén-Gyllensten 20130508)

5.2.3. Leverans av mål

”[Alice i Underlandet] trillar ju ner i det där hålet, och så sitter där en ugglan vid vägkanten, där vägen delar sig i två. Så frågar hon ugglan: vilken väg ska jag ta? Och då säger ugglan naturligtvis: Vart ska du? Det vet jag inte, svarar hon. Då kan du ta vilken väg du vill, svarar ugglan. Och det är en ganska bra bild. För vet man inte vart man ska, så vet man ju inte vart man ska dirigera varken sig själv eller andra [...]” (Ulf Sandgren 20130424)

Med berättelsen om Alice i Underlandet så beskriver Sandgren i stort idén med målstyrning. Han påpekar att om man inte har en vision eller ett riktmärke eller en idé om vart man ska så står man handfallen. Även om Ulf inte nämner att uppfyllelsen av mål som förvaltningens egentliga syfte så förklarar den målstyrningens centrala delar.

”Men för mig är det att stå upp för de målen. Vi har en sådan här vision som vi har fått från politikerna för några år sedan. Att vi ska ge Sveriges bästa vård och omsorg och hur gör vi det och göra det på ett strukturerat sätt. Det är min uppgift att leda det.” Eva Åström (20130425)

Med detta citat kan jag uppvisa vad form av mål och krav som kan vara ställas på en förvaltningschef. Ett mål om att ge den bästa vården och omsorgen kanske på många vis kan anses som ambitiöst men det visar många gånger på vad för form av mål som ställs. Åström visar med tydlighet att det är hennes uppgift. Däremot så kan det ställas i närhet med att erbjuda service gentemot medborgarna och kanske kan slira över i NPM-spåret.

”[Att] förmedla de mål som kommunen sätter upp. Att se till att man tar hem dem målen, bryter ner det. Gör dem hanterbara och ser till att ge ett arbete som går i riktning mot målen. Så att inte Kultur och Fritidsförvaltningen sticker iväg ett helt annat håll när resten av kommunen är på väg ett annat håll. Så det är en väldigt viktig uppgift att säkra den processen.” (Ulrika Odenius 20130419)

Citatet uppvisar egentligen två saker som är tätt sammanlänkade: kollektivt ledarskap och leverans av mål. Först och främst så visar hon på hur målinriktad hon är och att förvaltningen måste fokusera på att uppnå dem mål som sätts framför förvaltning. Men utöver detta uttrycker hon att man måste se de gemensamma målen som man delar med andra förvaltningsgrenarna. Mycket för att få en helhetlig förvaltning.

6. Slutsatser

Här summeras vilka indikatorer och analyskomponenter som är närvarande i samtalsintervjuerna och dras några slutsatser från förvaltningschefernas resonemang.

6.1. Effektivt kreativa samarbeten

Vilka slutsatser kan vi dra utifrån resultatet? Vilka ideal uppvisar förvaltningscheferna? Först och främst kan man konstatera att förvaltningscheferna ser förvaltningens syfte som väldigt delat. Å ena sidan talar man om att uppnå uppsatta mål. Å andra sidan syftar man till att service av medborgare är det mest centrala. Man kan ställa sig frågande till att kanske är dessa komponenter sammanflätade och inte motstående ideal?

Ledarskapskomponenterna uppvisar tydliga drag av professionellt ledarskap och mindre av branschkunskaper. Tillsammans med vertikal delegeringsvilja uttrycks en vertikal ledarskapsroll. Den vertikala ledarskapsrollen uppfylls ytterligare när det samtidigt uppvisas en del drag av karismatisk ledare. Men samtidigt så uppvisas en stor andel vilja till både gränsöverskridande och horisontellt ledarskap. Man är villig till att hitta samarbetsformer för att uppnå uppsatta mål och viljan till samverkan är stor. Däremot är den inte fullt utvecklad. Man uttrycker samtidigt begränsande och uppmuntrande meningar om utvecklandet av samverkan.

När man studerar management-komponenterna återkommer indikatorerna: situationsanpassad problemlösningspedagogik; kreativa lösningar; samarbete med politiker och effektivt arbete. Det innebär att man anser att många utmaningar inte löses med universalverktyg utan det behövs situationsanpassade arbetsmetoder och kreativa lösningar. Samtidigt så uppvisar respondenterna en del tillit gentemot universella rutiner men syns endast i bakgrunden av samtalet. Närheten till politiker är den starkaste indikatorn från NPM-komponenten Effektiv Management. Närvaron av närhet till politikerna kan dock ses som en kreativ samarbetsform mellan förvaltning och politik för att kanske uppnå vissa utmaningar som står utanför förvaltningens befogenheter. Avslutningsvis så nämns inte *effektivt arbete* i lika stor utsträckning men respondenterna talar om att ge bästa möjliga kvalitet inom budgetramarna. Vilket kan ses som en form av effektivisering

Förvaltningscheferna uttrycker en viss inställning till sin egen position som visar på en professionell ledarskapsroll. Förvaltningschefen är idag inte längre någon som handlägger eller arbetar med enskilda beslut. Förvaltningschefens roll blir att ”leda” och dra de stora penseldragen i organisationen. Man arbetar med

delegering och övergripande frågor. Respondenterna påpekar ofta att det är ledaregenskaper eller personliga egenskaper hos förvaltningschefen som gör skillnaden för organisationen samtidigt som de uttrycker beroendet av sina medarbetare för branschkunskap och att finna lösningar.

6.2. Den nya förvaltningen är redan här

Att påvisa huruvida där är en övergång från NPM till NPL inom svensk kommunal förvaltning är svårt. Däremot så uppvisar resultatet att NPM finns närvarande och kanske har varit större del av förvaltningen än jag tidigare trodde. Den renodlade NPL som Brookes och Grint (2010) beskriver är dock inte i sin helhet eller fullständigt närvarande i Eslöv förvaltning om än en stor andel av dess indikatorer och analyskomponenter. Men att förvaltningen rör sig i riktning mot NPL-modellen är kanske en underdrift. Det verkar nästan som om flertalet av indikatorerna och analyskomponenterna från NPL helt klart är överlag närvarande och berättar egentligen att NPL redan är här men inte fullskaligt och inte systemiskt. Eslövs förvaltning verkar dock ha en liten touch av NPM när det kommer till syfte. Syftet verkar som tidigare nämnt vara att uppnå mål men även att leverera god kvalitativ service.

7. Avslutande Diskussion

7.1. Simultana förvaltningsideal

Under samtalsintervjuerna bemöter man olika människor och åsikter och perspektiv som till en början ter sig vara motstridande ideal. Men efter ett tag finner man att vissa ideal faktiskt är parallella, simultana, inflätade och kompletterande. Det visar sig – som det beskrivs i både resultatet och slutsatserna – att olika ideal kan existera simultant inom organisationen och hos förvaltningscheferna. Man kan fortfarande se det som motstridiga ideal. Ofta står idealen i konflikt med varandra och i slutändan så ”segrar” en av dem. Kanske inte som en övergripande ideologisk inställning utan snarare som någon form av pragmatism där man försöker uppnå bästa möjliga förvaltning.

Det visar på att idealen kan existera simultant. Man kan både uppvisa samarbetsvilja och självständighet. Man kan förespråka både kreativitet och effektivitet. Ibland anses kreativa lösningar vara effektivast. Man kan vara målinriktad och serviceinriktad. En organisation är i ständig rörelse och förändring och vissa ideal eller värden placeras högre än andra under perioder. Ofta så står dessa ideal samtidigt i samma policy-rum även om den ena kanske värderas en aningen mer än den andra just i detta nu. Innehållet i förvaltningen förändras via politikernas. Formerna och metoderna varierar utifrån förvaltningens och lagstiftningens ideal.

I slutändan handlar det inte längre om specifika ideal. Kan det vara så att i slutändan ska förvaltningen vara funktionell, pålitlig och har inget egenvärde om den inte kan utföra sina uppgifter oberoende på ideal? Under samtalsintervjuerna så ser man en människa och en anställd inom offentlig sektor vars eget mål inte handlar om självuppfyllelse utan om att utveckla en funktionell och duglig verksamhet som kan leverera god service till medborgarna. Jag anser Kerstin Melén-Gyllensten sa det bäst när jag frågade henne vad det var som verkligen motiverar henne.

”Barnen. Alltid barnen och ungdomarna. Jag möter ju inte dem så mycket. Dem är allt för långt borta från min vardag. Men i detta här [pekar på papprena] och den här maskinen [pekar på datorn] är det barnen jag ser hela tiden. Att verka för barnen, kan jag göra skillnad för dem så det är det som driver mig. Och det gör jag genom andra människor.” (Kerstin Melén-Gyllensten, 20130508)

Denna medborgarvänliga inställning är kanske den renodlade ideala bilden som man ideologiskt hör hemma inom förvaltningen. Att ställa medborgarens väl i

centrum är idealistiskt oberoende om det handlar om barn, omsorg, vård, miljöarbete eller annan service.

7.2. Att utveckla NPL

Om Brookes och Grints tes om att det krävs mer kollektivt ledarskap; mer kontextuella arbetsmetoder; målstyrning och kunskapsgenererande samarbete så krävs det fortfarande en del att göra inom Eslövs förvaltning. Två punkter som ska tas upp för diskussion är: gränsöverskridande samarbetet och kontextuella arbetsmetoder.

Respondenterna talar om att lösa enskilda problem som om utmaningarna var fria från kontext och sammanhang. Som att det alltid går att lyftas ur sitt sammanhang och sättas tillbaka när det varit inne på verkstaden. Det Brookes och Grint förespråkar – som tidigare nämnt - är att förvaltning handlar om att lösa utmaningar i kontexten. Det innebär att man måste ta i beaktande att om man flyttar vissa mekanismer utan att ta kontexten i beaktande så kan det bli i en systematisk kollaps. Hur det verkligen står till med den frågan och hur akut den frågan är ställer jag mig frågande till. Men poängen är ändå att det kontextuella arbetet är väl så centralt för NPL och är något som Eslövs förvaltning kan arbeta vidare med.

Det gränsöverskridande samarbetet i Eslövs förvaltning är en intressant punkt där man uppmanar till samarbete över de traditionella gränserna. Men om man studerar samtalsintervjuerna ett steg längre så finns där en delad mening om hur mycket samarbete som ska finnas mellan förvaltningsgrenarna. Å ena sidan vill man utöka samverkan och å andra sidan vill man begränsa det för att inte blanda intressena allt för mycket. Min övertygelse – efter resultatet – är att förvaltningen måste aktivt gå in för att skapa överbryggande samarbete i större utsträckning än vad som nämns. Många av de ”gemensamma mål” och ”gemensamma områden” som man arbetar över är på många vis redan traditionella samarbetsområden. Man nämner utbyte av information mellan Barn och Familj och Gymnasie- och Vuxenutbildningen, man nämner polis- och socialtjänst. Att hitta nya kreativa samarbetsformer mellan traditionella förvaltningsgrenar kräver ett krafttag utöver det vanliga. Bara då kan man verkligen generera ny och kanske ovärderlig kunskap.

Att vända blicken från traditionella verktyg som förvaltningen använt och hitta nya kreativa lösningar på utmaningar kan finnas i att uppsöka nya kreativa samverkansformer som inte bara sträcker sig utom sin egen bransch utan även med andra myndigheter. Att se bortom de traditionella normerna och strukturerna är kanske lösningen på många av mer moderna, globala och nya utmaningar. Nya normer och idéer kanske ska genomgå ett nytt Sverige?

8. Referenser

8.1. Primärmaterial

- Sandgren, Ulf, Förvaltningschef på Gymnasie- och Vuxenutbildningen i Eslöv, samtalsintervju, 2013-04-24.
- Odenius, Ulrika, Delad förvaltningschef på Kultur och Fritid i Eslöv, samtalsintervju, 2013-04-19.
- Melén-Gyllensten, Kerstin, Förvaltningschef på Barn och Familj i Eslöv, samtalsintervju, 2013-05-08.
- Lundquist, Ingela, Förvaltningschef på Miljö- och Samhällsbyggnad i Eslöv, samtalsintervju, 2013-04-29.
- Åström, Eva, Förvaltningschef på Vård och Omsorg i Eslöv, samtalsintervju, 2013-04-25.

8.2. Sekundärmaterial

- Almqvist, Roland, 2006, *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber: Malmö
- Alvesson, Mats – Svenningsson, Stefan, 2007, *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur: Lund
- Bergström, Thomas, 2010. ”En förvaltning i demokratins tjänst? Den offentliga tjänsten i förändring” i Bo Rothstein (red). *Politik som organisation - förvaltningspolitikens grundproblem*. SNS Förlag: Stockholm. 4:e uppl. s. 197 – 216
- Brookes, Stephen – Grint, Keith, 2010, *The New Public Leadership Challenge*. Palgrave Macmillan.
- Brunsson, Nils, 2011, ”Politisering och företagisering – institutionell förankring och förvirring i organisationernas tid” i Lind, Rolf – Ivarsson Westerberg, Anders (red). *Ledning av företag och förvaltning – former, förutsättningar, förändring*. SNS Förlag: Stockholm. 4:e uppl. s. 231 – 255
- Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2007. Nordsteds Juridik. 3:e uppl.

- Eslövs Kommun, Hemsida, [Elektronisk] 2007. Tillgänglig: <http://www.eslov.se/kommunpolitik/kommunensorganisation.7548.html> Hämt-datum: [2013-04-17]
- Laegreid, Per – Verhoest, Koen, 2010, "Introduction: Reforming Public Sector Organizations" i Laegreid, Per – Verhoest, Koen (ed.) *Governance of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan s. 1 – 18.
- Lind, Rolf – Ivarsson Westerberg, Anders, 2011. "Ledning av företag och förvaltningar" i Lind, Rolf – Ivarsson Westerberg, Anders (red). *Ledning av företag och förvaltningar – former, förutsättningar, förändring*. SNS Förlag: Stockholm. 4:e uppl. s. 9 – 28.
- Lundquist, Lennart, 1998, *Demokratins väktare*. Studentlitteratur: Lund uppl. 1:12
- Magne Holme, Idar, 1997. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund. 2:a uppl.
- Pollitt, Christopher – Bouckaert, Geert, 2004. *Public Management Reform – A Comparative Analysis*. Oxford University Press: New York. 2:a uppl.
- Rothstein, Bo, 2010, "Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet" i Rothstein, Bo (red). *Politik som organisation – förvaltningspolitikens grundproblem*. SNS Förlag: Stockholm. 4:e uppl. s. 7 – 30
- Rövik, Kjell Arne, 2008. *Management-samhället – Trender och idéer på 2000-talet*. Liber: Malmö Uppl. 1:1
- Teorell, Jan – Svensson, Torsten, 2007. *Att fråga och att svara - samhällsvetenskaplig metod*. Liber: Malmö.
- Tjora, Aksel, 2012. *Från nyfikenhet till systematisk kunskap – kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur: Lund

9. Appendix 1

9.1. Intervjuguide

1. Kan du beskriva vem du är?
 - Kan Du beskriva din väg till din nuvarande yrkesbefattning?
 - Kan du beskriva din bakgrund? Såsom utbildning och tidigare arbetsplatser?
 - Kan Du beskriva Din nuvarande yrkesbefattning?
 - Kan Du utveckla vad Dina arbetsområden är?
 - Vilka kvalitéer tror Du var grunden till att Du fick Din nuvarande yrkesbefattning?
 - Vad är det som motiverar Dig?
2. Vad ser Du som Dina främsta arbetsuppgifter som förvaltningschef?
 - Ser Du någon skillnad mellan att vara chef inom privata företag och offentlig verksamhet?
 - I så fall vad?
 - Vad är orsakerna till detta tror Du?
3. Upplever Du att Du gör någon skillnad för verksamheten som förvaltningschef?
 - I så fall vad?
 - Hade Du velat prioritera annorlunda inom verksamheten?
4. Upplever du dig ha ett ansvar gentemot medborgarna?
 - Vad är Ditt främsta ansvar gentemot medborgarna anser Du?
 - Har Du/Ni särskilda samtal med medborgarna?
5. Anser Du att förvaltningschefens roll har förändrats?
 - I så fall vad?
 - I så fall när började denna förändring?
6. Vad är förvaltning för Dig?
 - Hur skulle Du definiera förvaltningens syfte och uppgifter?
 - Vad anser Du vara förvaltningens främsta syfte och uppgifter?
7. Har Er förvaltning förändrats?

- I så fall vad?
- I så fall när?
- 8. Upplever ni er ha frihet med de resurser som tillhandahålls er?
- 9. Hur fördelar Ni internt arbetsområden och arbetsuppgifter?
 - Mindre enheter?
 - Samarbetar Ni över dessa arbetsområden?
 - Samarbetar Er förvaltning med andra delar av kommunens förvaltning?
- 10. Om Ni som enhet stöter på problem hur arbetar ni då med detta?
 - Om Du som chef stöter på problem inom verksamheten hur går Du tillväga?
 - Ge gärna exempel.