

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
PEDK11: Arbetslivspedagogik -
Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2014-01-17

Utveckling av offentligt chefskap med chefspolicy som verktyg

En studie av implementeringen av chefspolicyn på
Länsstyrelsen Skåne

Mattias Hamrin
Matilda Magnusson

Handledare:
Anders Olsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15hp
Sidantal:	63
Titel:	Utveckling av chefskap med chefpolicy som verktyg – en studie av implementeringen av chefpolicyn på Länsstyrelsen Skåne
Författare:	Mattias Hamrin & Matilda Magnusson
Handledare:	Anders Olsson
Datum:	2014-01-17
Sammanfattning:	<p>Den offentliga sektorn befinner sig i ständig förändring och rör sig ständigt närmare den privata sektorns sätt att leda och styra, något som påverkar hur Länsstyrelsen leder sitt arbete framåt. Länsstyrelsen Skåne har tagit fram och implementerat en chefpolicy för att tydliggöra vilka förväntningar och krav som ställs på cheferna i organisationen, i syfte att på ett hållbart sätt utveckla det befintliga chefskapet.</p> <p>Fenomenet som studien ämnar studera är chefskap och syftet är att beskriva variationen i chefernas uppfattning om chefpolicyn som verktyg i utvecklingen av chefskap samt synliggöra hur policyn kan integreras i det dagliga arbetet i ett långsiktigt perspektiv.</p> <p>Studien genomsyras av en fenomenografisk ansats och det empiriska materialet har inhämtats via kvalitativa intervjuer med fem chefer ur Länsstyrelsens chefsgrupp.</p> <p>Den empiriska redogörelsen är uppdelad i tre större teman som identifieras i chefernas uppfattning; <i>chef idag</i>, <i>organisatoriska förutsättningar</i> och <i>chefspolicy</i>, där alla är relaterade till arbetet med chefpolicyn. För att få chefpolicyn att genomsyra det dagliga arbetet för cheferna bör organisationen arbeta aktivt med att integrera chefpolicyn i utvecklingssamtal och feedback, utvecklingsinsatser samt ge cheferna tid till reflektion. Om detta ska bli framgångsrikt bör organisationen formulera och kommunicera tydliga visioner och mål för hur cheferna på Länsstyrelsen ska bli morgondagens chefer.</p>
Nyckelord:	Chefskap, chefpolicy, offentlig sektor, organisationsförändring, erfarenhetsbaserat lärande, reflektion.

Förord

Att skriva en uppsats kan ju vara fruktansvärt långtråkigt, o dötrist o tråkigt o alldeles... alldeles underbart! Vi är väldigt tacksamma att vi under resans gång har fått möjlighet att blicka in i verkligheten hos cheferna på Länsstyrelsen. De har fått oss att inse att det där med att vara chef kanske inte är så lätt men att det ändå kan vara värt att testa på i framtiden. Alla inblandade på Länsstyrelsen har varit oerhört respektfulla, hjälpsamma och generösa med sin syn på det vi har velat studera. Studien har även gett oss självförtroende och insikt i vad verkligheten utanför studiemurarna faktiskt har att erbjuda och vad vi har att erbjuda den. Vi vill passa på att ge en skriftlig kram till våra nära och kära för tider av vresighet och mental trötthet. Slutligen vill vi rikta ett tack till vår handledare Anders Olsson för råd och synpunkter längs vägen.

Lund den 9 januari 2014

Mattias Hamrin och Matilda Magnusson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Chef i staten – vad säger Arbetsgivarverket?	1
1.3 Länsstyrelsen Skåne	2
1.3.1 Länsstyrelsens chefspolicy och chefskompetenser	4
1.3.2 Chefsidealet enligt Länsstyrelsen	5
2. Syfte	6
2.1 Avgränsning	6
2.2 Disposition	6
3. Tidigare forskning	7
3.1 Utvecklingen av den offentliga verksamheten	7
3.2 New Public Management	7
3.3 Chefskap och ledarskap i offentlig verksamhet	8
4. Teoretiskt ramverk	10
4.1 Organisatoriskt perspektiv	10
4.1.1 Organisationsförändring – strategi O och bruksteorier	10
4.1.2 Enkel- och dubbelkretslärande	11
4.2 Individperspektivet	12
4.2.1 Chefskap kontra ledarskap	12
4.2.2 Erfarenhetsbaserat lärande	13
4.2.3 Chef- och ledarskapsutveckling	14
4.2.4 Reflektion	15
5. Metod	17
5.1 Utgångspunkter	17
5.1.1 Fenomenografisk ansats	17
5.2 Genomförande	18
5.2.1 Datainsamlingen.....	19
5.2.2 Bearbetning av empirisk material.....	20
5.3 Metodologi	20
5.3.1 Kvalitet - tillförlitlighet och validitet	20
5.3.2 Ett etiskt förhållningssätt.....	21
5.3.3 Källkritik	23
5.4 Metoddiskussion	23
6. Empiri	25
6.1 Chef idag	25

6.1.1 Chefsrollen	25
6.1.2 Expertrollen kontra generalistrollen	27
6.1.3 Utmaningar och utvecklingsområden.....	27
6.2 Organisatoriska förutsättningar	28
6.2.1 Intern och extern påverkan	29
6.2.2 Stödet.....	30
6.3 Chefspolicy	31
6.3.1 Innehållet i policyn.....	31
6.3.2 Processen, verktyget och ansvaret för chefspolicyn.....	32
6.3.3 Chefspolicyn i vardagen.....	34
6.4 Sammanfattning empiri.....	37
7. Analys	38
7.1 Chef idag	38
7.2 Organisatoriska förutsättningar	39
7.3 Chefspolicy	40
8. Diskussion.....	44
8.1 Slutsats.....	45
Referenser	48
Bilagor	50
Bilaga 1 – Länsstyrelsens chefspolicy	50
Bilaga 2 – Länsstyrelsens chefskompetenser	52
Bilaga 3 – PM gällande process för framtagande av chefspolicy.....	53
Bilaga 4 – Intervjuguide Nyckelperson	58
Bilaga 5 – Intervjuguide Målgrupp	61

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det offentliga chefskapet befinner sig i ständig förändring och Holmberg (2003) menar att med de stora organisatoriska förändringar som den offentliga sektorn genomgått de senaste 20-30 åren har också chef- och ledarskapet förändrats parallellt med dessa förändringar. Nya ledningsfilosofier som New Public Management fick sin genomslagskraft på 1980-talet och exempelvis Strategic Management som bland andra Lane och Wallis (2009) lyfter fram har avlöst varandra. Området påverkas också av en stor mängd ny forskning inom både chef- och ledarskap i offentlig sektor.

Definitionen av chefskap och integreringen av ledarskapet har under lång tid diskuterats vitt och brett, där Mintzberg (1973) på ett sätt lade grunden för den moderna chef- och ledarskapsforskningen. Synen på chefskapet har förändrats sedan dess och idag beskriver forskare som Yukl (2013) och Orazi, Turrini och Valotti (2013) hur chefskapet ska ses som ett integrerat och sammanflätat transaktionellt och transformativt ledarskap.

I och med den offentliga verksamhetens varaktiga förändring, en förändring riktad mot och genomsyrad av den privata sektorn ses dessa organisationer som organismer i ständig rörelse. Dessa ständiga förändringsprocesser kan kontrolleras och designas för att få ett framgångsrikt resultat av förändringen. Argyris och Schön (1996) förklarar exempelvis sin teori om enkel- och dubbelkrets lärande i organisationer och hur vissa förändringar kan skapa en omvärdering i organisationens normer, beteenden och värderingar. Dessa förändringar påverkar i sin tur hela organisationen och hur de arbetar gentemot sina mål.

Vi har fått möjligheten att studera chefskapet på Länsstyrelsen Skåne och utvecklingen av chefskapet i och med framtagandet och implementeringen av deras chefpolicy. Länsstyrelsen har identifierat ett behov av att ha en samlad och kommunicerad bild av hur deras chefer ska arbeta med sitt chefskap. De har urskilt vilken typ av chefskap som är mest fördelaktig för organisationen och vad de ska kommunicera både utåt mot externa intressenter, men kanske framförallt internt gentemot sina kollegor och medarbetare.

Med detta som utgångspunkt ger vi nedan en inledande beskrivning av Arbetsgivarverkets styrdokument för chefer i staten. Därefter ger vi en övergripande beskrivning av Länsstyrelsen som organisation, en förklaring av framtagningsprocessen och implementeringen av chefpolicyn och chefsidealet så som beskrivet enligt chefpolicyn. Slutligen kommer vi beskriva syftet med studien.

1.2 Chef i staten – vad säger Arbetsgivarverket?

Arbetsgivarverket har valt att i skriften ”Chef i staten” (Arbetsgivarverket 2013) tydliggöra chefernas roll i de statliga myndigheterna, främst i rollen som företrädare för arbetsgivaren. Skriften vill synliggöra hur viktigt det är att ha förståelse för hur arbetsgivarpolitiken påverkar den verksamhet som bedrivs. I och med detta har ett förtydliganden av arbetsgivarrollen gjorts. Ovanstående i kombination med ett väl utvecklat chef- och ledarskap leder till att verksamhetens kvalitet och effektivitet kan upprätthållas och utvecklas. Självklart ser chefskapet olika ut beroende på vilken myndighet det rör sig om eller på vilken nivå i organisationen som chefen befinner sig i. Dock ämnar skriften ge en djupare förståelse oavsett detta.

Som chef i staten förväntas du enligt Arbetsgivarverket ”ta ansvar för din verksamhet, men också ha en helhetssyn och se till myndighetens bästa. Du ska företräda arbetsgivaren och vara en god ledare. Genom att leda, styra och utveckla verksamheten – utifrån ekonomiska ramar och befintliga regelverk – möjliggör du att verksamheten når de mål som myndighetsledningen fastställt” (Arbetsgivarverket, 2013).

Den statliga chefen ska därmed vara företrädare av arbetsgivarpolitiken och har också ett stort ansvar för att vara med i utvecklingen och förbättringen av arbetsgivarpolitiken. Det finns också ett behov av en tydlig arbetsgivare som tillämpar arbetsgivarpolitiken på bästa sätt, och om inte grundläggande förutsättningar finns så är det chefens ansvar att upplysa verksamhetens ledning om detta. Arbetsgivarpolitiken ingår i den strategi som verksamheten formulerat för att nå de verksamhetsmål som finns reglerade i politiska ramverk. För att ha en djupare förståelse för detta måste chefen förstå sambandet mellan verksamhetsplanering och den kompetens som finns i organisationen, för att kunna förbättra och utveckla organisationen i rätt riktning.

Oftast består den statliga verksamheten av kunskapsintensiva och komplexa uppdrag. En följd av detta blir då att de medarbetare som befinner sig i organisationen har både en hög kompetens och en efterfrågad autonomi i arbetet. Som arbetsgivare i en sådan miljö har chefen i uppgift att skapa samstämmighet mellan den verksamhet som bedrivs och medarbetarnas behov. Chefen ska också vara medveten om vilka ansvar och befogenheter som finns för rollen, för att veta vilka beslut som chefen kan och får fatta. Stöd och engagemang från ledningen är också något som den statliga chefen behöver. Detta bidrar till att det blir betydligt enklare att prioritera och agera i rollen som arbetsgivare. Stöttning för att utveckla ledarskapet och förtydliga rollen som chef ska chefen få från HR/personalfunktionen.

Slutligen är förutsättningen för att samarbetet mellan medarbetare och chef att det finns en god dialog. Chefen ska kontinuerligt stämma av med sina medarbetare och försäkra sig om att det finns en gemensam uppfattning om verksamheten och var organisationen är på väg. Uppnås detta blir också medarbetarna automatiskt delaktiga i verksamheten och har också stor möjlighet att påverka och effektivisera.

1.3 Länsstyrelsen Skåne

Länsstyrelsen är en statlig myndighet som har en viktig roll i samhället i samarbetet både mellan människor och kommuner, men också med centrala myndigheter, regering och riksdag. Ansvarsområdena för Länsstyrelsen är omfattande och fördelar sig på många politikområden. Organisationen ger tillstånd, prövar och utövar tillsyn inom exempelvis landsbygd, miljö och fysisk planering (Länsstyrelsen, 2013).

Länsstyrelsen Skåne är belägen i Öresundsregionen och länet ses som en ekonomisk motor. På Länsstyrelsens hemsida beskrivs det så här; ”Läget är idealiskt med det ekonomiskt utvecklade Västeuropa och de dynamiska tillväxtekonomierna runt Östersjön. Här råder framtidsanda och optimism” (Länsstyrelsen, 2013).

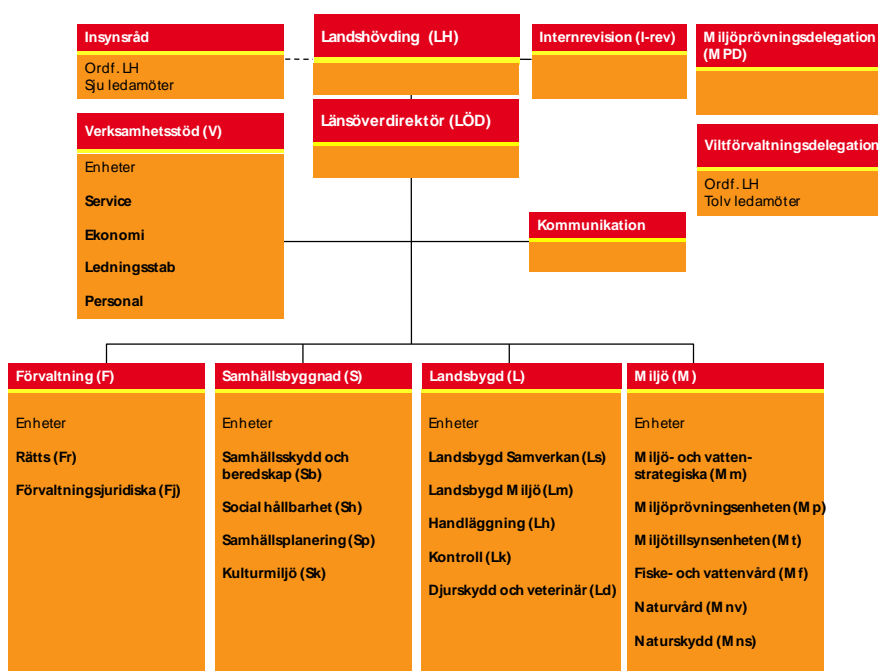
Uppdraget som Länsstyrelsen har är att verka för tillväxt, miljö och goda livsvillkor. ”Målet är en ren livsmiljö, en stabil arbetsmarknad samt ett gott liv för invånarna. Kort sagt arbetar vi för en hållbar utveckling i länet” (Länsstyrelsen, 2013). De beslut som kommer från riksdag och regering ska Länsstyrelsen ansvara för att de realiserar.

Högst ansvarig för Länsstyrelsen är Landshövdingen som har i uppgift att representera länet i officiella sammanhang men också se till att utvecklingen i länet fungerar, ha en dialog med regeringen och informera om läget och vilka behov länet har. Utöver Landshövdingen har organisationen en Länsöverdirektör som är ansvarig för den dagliga verksamheten och fungerar också som Landshövdingens ersättare om denne inte kan närvara eller inte är i tjänst. Länsstyrelsen är uppbyggd på fem avdelningar; miljöavdelningen, landsbygdsavdelningen, samhällsbyggnadsavdelningen, förvaltningsavdelningen och avdelningen för verksamhetsstöd. Dessutom finns insynsrådet, internrevision, kommunikationsenheten, en miljöprövningsdelegation och en viltförvaltningsdelegation (se figur 1). I Skåne är avdelningarna förlagda både i Malmö och i Kristianstad. Det finns också verksamhet i anslutning till nationalparkerna Stenshuvud, Söderåsen och naturreservatet Kullaberg.



Länsstyrelsen
Skåne

Organisation



Figur 1. Organisationsschema Länsstyrelsen Skåne, januari 2013.

Länsstyrelsens medarbetare fattar många typer av beslut. Dessa beslut kan ha påverkan både indirekt och direkt för länets invånare och kungörelser i olika ärenden som, vattenvård, miljöskydd och allmänna val är exempel på sådana typer av beslut (Länsstyrelsen, 2013).

Att arbeta på Länsstyrelsen innebär en arbetsplats med stor variation i verksamheten. Det är en stor spridning av yrkesroller i organisationen, allt från jurister, samhällsplanerare, socionomer och kulturmiljöantikvarier till statsvetare, beteendevetare, ingenjörer, veterinärer och naturvetare. De arbetar för att genomföra regeringens och riksdagens beslut i länet men också samordna och föra fram behov för att på bästa möjliga sätt få en hållbar utveckling i områdena arbete, service och miljö (Länsstyrelsen, 2013).

Fortsättningsvis då Länsstyrelsen nämns åsyftas Länsstyrelsen Skåne, inte Länsstyrelsen i allmänna ordalag.

1.3.1 Länsstyrelsens chefpolicy och chefskompetenser

Beskrivningen nedan grundar sig i den information som delgivits via både ett inledande mötet med Länsstyrelsen, intervjun med nyckelpersonen, dokument så som chefpolicyn, de sex chefskompetenserna och ytterligare material från Länsstyrelsen rörande framtagnings- och implementeringsprocessen.

I december 2011 fick Länsstyrelsens personalspecialist i uppdrag från ledningen att ta fram en chefpolicy som skulle gälla för alla chefer på Länsstyrelsen. Syftet med policyn var att skapa en ram, en samlad bild över vilken roll chefen har och vilka beteenden som bör eftersträvas. Arbetet började med att inventera de redan tillgängliga styrdokument, gällande exempelvis arbetsordning, vision, värdegrund och så vidare. Arbetsgivarverkets beskrivningar av statliga långsiktiga strategier för arbetsgivarpolitiken bearbetades och även material från KRUS (Kompetensrådet för Utveckling i Staten) användes för att skapa en gemensam bild av vad en chef inom staten ska göra. Forskning kring områden som ledarskap och chefskap gjordes och även viss benchmarking. Därefter togs diskussionsfrågor fram och en skiss för ramarna i policyn. Med detta som underlag gjordes intervjuer med samtliga i ledningsgruppen. Här togs tre roller fram; arbetsgivare, ledare och verksamhetsansvarig.

Därefter träffade personalspecialisten samtliga chefer i organisationen för att vidareutveckla och diskutera chefernas roller. Även facket var inkopplat där det fördes en varaktig överläggning. Chefpolicyn beslutades den 5 juni 2012 (se bilaga 1). Sedan började diskussionerna om hur chefpolicyn skulle konkretiseras, på vilket sätt cheferna var duktiga arbetsgivarrepresentanter ledare eller verksamhetsansvariga. Detta arbete sattes igång under oktober 2012 med en workshop tillsammans med samtliga chefer i stora chefsgruppen, Länsstyrelsen samtliga 30 chefer. I detta arbete hade Länsstyrelsen ett samarbete med Assessio som arbetar med både rekrytering men också hjälp, stöd och utveckling av HR-strategier. Under workshopen fick cheferna diskutera vilka beteenden de ansåg som framgångsrika för en chef på Länsstyrelsen. Dessa beteenden skulle vara gemensamma för alla och visa en tydlig bild över hur cheferna borde agera i vardagen för att skapa värde för hela organisationen och nå uppsatta mål. Efter workshopen kategoriserades materialet för att hitta en röd tråd och där togs de sex chefskompetenserna fram; helhetssyn, besluts kvalitet, engagera och involvera medarbetare, kommunikation, prioritera och strukturera och självkännedom (se bilaga 2).

Utifrån dessa kompetenser kunde sedan konkreta beteenden kategoriseras i tre underkategorier; underanvänt beteende, välanvänt beteende eller överanvänt beteende. Syftet med detta var att försöka tydliggöra att alla chefer inte kan vara stöpta i samma form men att alla ska kunna exempelvis kommunicera eller ta kvalitativa beslut. Detta presenterades för den stora chefsgruppen den 18 december 2012. Därefter implementerades chefpolicyn och exempelvis utvecklingsamtalsmallen ändrades så den i dagsläget har utgångspunkt helt från de sex chefskompetenserna, för att vid ett samtal kunna hitta inom vilka områden som den berörda chefen behöver utveckling.

I dagsläget arbetar organisationen kontinuerligt med att försöka få chefpolicyn och de sex chefskompetenserna att bli en del av chefernas dagliga arbete, något som ska genomsyra allt som chefen gör i organisationen. Exempelvis har cheferna haft ledningsgruppsutveckling där de haft samtal kring hur de kan bli effektiva som team och hur de kan koppla det till chefskompetenserna. De håller även på att implementera Lean där de också diskuterar hur det kan kopplas till chefskompetenserna och försöka se kopplingen mellan Lean och ett gott chefsarbete. Chefskompetenserna har också implementerats i rekryteringsförfarandet där det

tydligt blev en del i rekryteringen av ny Länsöverdirektör. Dock har cheferna inte haft sina utvecklingssamtal utifrån chefskompetenserna, utan de är mitt uppe i processen i dagsläget.

Därför är det intressant att undersöka hur cheferna i organisationen ser på integreringen av chefspolicyn och chefskompetenserna i det långsiktiga perspektivet. Detta för att policyn ska kunna bli ett verktyg för utvecklingsarbetet av chefskapet. Studien kan således bli en viktig pusselbit i Länsstyrelsens fortsatta implementeringsarbete.

När vi här efter behandlar chefspolicyn inkluderar vi chefskompetenserna i begreppet. I vissa fall väljer vi dock att särskilja chefskompetenserna för att kunna diskutera de olika kompetenserna som unika beteenden.

1.3.2 Chefsidealet enligt Länsstyrelsen

Länsstyrelsen, som tidigare nämnts, har i framtagandet av chefspolicyn med tillhörande definitioner av chefskompetenserna försökt skapa ett dokument som kan hjälpa organisationen och dess chefer att tydliggöra vilka krav som ställs på en chef i organisationen. Syftet med detta är att långsiktigt kunna bygga upp ett helhetstänk kring ledarskapet inom Länsstyrelsen där chefspolicyn kan användas som ett verktyg i detta arbete (se bilaga 3).

I det PM som skickades ut av verksamhetsstöd på Länsstyrelsen synliggjordes syftet med att arbeta fram chefspolicyn men även vad målet med policyn skulle komma att bli; ”Den ska fungera som en hjälp för alla i verksamheten, men i synnerhet för chefer som ska kunna använda policyn i sitt arbete på ett konkret sätt. Policyn tydliggör vilka förväntningar och krav som ställs på cheferna och blir därmed ett tydligt sätt att fånga och förstå chefsrollen då den bör definiera de olika rollerna man har som chef” (se bilaga 3). Denna utgångspunkt ledde sedan till ett beslut av chefspolicyn, i beslutet av chefspolicyn står att läsa; ”Chefspolicyn tydliggör de övergripande förväntningar och krav som ställs på chefer vid Länsstyrelsen i Skåne och gör på så vis uppdraget överskådligt och konkret” (se bilaga 1). I beslutet av chefskompetenserna förtydligas hur innehållet ska användas i organisationen; ”Chefskompetenserna konkretiserar chefens roll i framgångsrika beteenden, dessa ska användas som grund i all kompetensförsörjning gällande chefer såsom rekrytering, utvecklingssamtal, lönesamtal och chefsutvärdering” (se bilaga 2).

Chefspolicyn och chefskompetenserna definierar alltså de krav som finns på chefer i Länsstyrelsen och tydliggör även ett önskvärt beteende och önskvärda kompetenser hos cheferna i organisationen. I ett internt dokument definieras alla kompetenser var för sig och sorteras i tre kategorier; underanvänt, välanvänt och överanvänt där det önskvärda beteendet hos en chef är att använda och arbeta med en kompetens på ett välanvänt sätt. Om en chef under- eller överanvänder en kompetens bör chefen arbeta för att beteendet ska vara välanvänt. Exempel på detta är kommunikation där ett kriterium för en välanvänd kommunikation kan vara att en chef ska anpassa kommunikationen till mottagaren samt använda olika kommunikationskanaler på ett effektivt sätt. En underanvänd självkännedom innebär enligt Länsstyrelsen exempelvis att en chef inte gör något för att kompensera för sina svagheter eller att chefen inte tar sig tid att arbeta med sin egen utveckling. En överanvänd helhetssyn innebär enligt Länsstyrelsen exempelvis att en chef tappar sin egen verksamhets fokus till förmån för ett övergripande Länsstyrelseperspektiv. Genom att definiera de beteenden som är relaterade till de olika chefskompetenserna ger Länsstyrelsen en ram för cheferna att förhålla sig till men nyckelpersonen understryker att detta är ett levande och ständigt utvecklande arbetsdokument som hela tiden kan ändras och kompletteras.

2. Syfte

Fenomenet vi ämnar studera är chefskap där syftet med studien är att beskriva variationen i chefernas uppfattning om chefspolicyn som verktyg i utvecklingen av deras chefskap samt synliggöra hur policyn kan integreras i det dagliga arbetet i ett långsiktigt perspektiv.

Vi hoppas kunna besvara syftet med hjälp av följande frågeställningar:

- Hur uppfattar cheferna sin roll som chef?
- Hur har cheferna uppfattat arbetet med framtagandet och implementeringen av chefspolicyn?
- Hur uppfattar cheferna chefspolicyn?
- Hur uppfattar cheferna stödet för att arbeta med de olika delarna i chefspolicyn?
- Hur ser cheferna att chefspolicyn kan bli en naturlig och integrerad del i deras dagliga arbete?

2.1 Avgränsning

För att förtydliga studiens syfte vill vi också klargöra att det endast är chefernas uppfattning som är relevant för studien. Vi har valt att inte ha med medarbetarperspektivet utan vill endast belysa hur policyn påverkar cheferna i organisationen.

2.2 Disposition

Studiens inleds med ett kapitel om tidigare forskning, där det offentliga chefskapet beskrivs i relation till den samhälleliga utvecklingen. Därefter redovisas den teoretiska bas som används för att förstå det empiriska materialet. Teorin är uppdelad i ett organisatoriskt perspektiv och ett individperspektiv. I nästa kapitel ger vi en förklaring och beskrivning av vår metod, där vi närmare lyfter fram den vetenskapliga metoden för vår studie, studiens genomförande och metodologi. Det empiriska materialet redovisas här efter och är uppdelad i tre större huvudteman; *chef idag*, *organisatoriska förutsättningar* och *chefspolicy*. Därefter lyfter vi fram vår analys och diskussion av det empiriska materialet, vilket också har samma indelning som i den empiriska redogörelsen. Studien avslutas med de slutsatser som vi har kunnat dra.

3. Tidigare forskning

I kapitlet synliggörs tidigare forskning kring organisationsutveckling i offentlig verksamhet, strömningar för offentliga organisationer i den samhälleliga utvecklingen och synen på en chef i offentlig verksamhet. Kapitlet syftar till att sätta in offentligt chefskap i ett större sammanhang för att förstå den historiska kontext som en offentlig organisation verkar inom där bland annat New Public Management och Strategic Management har spelat stor roll. Den tidigare forskningen som lyfts fram har sin grund i västvärldens perspektiv på offentliga organisationer och dess chefskap.

3.1 Utvecklingen av den offentliga verksamheten

Det har ofta funnits en uppfattning om att chefskap i den offentliga verksamheten på många sätt är otillräcklig i jämförelse med chefskap på privata marknaden. Holmberg (2003) menar att den här uppfattningen finns utspridd över alla offentliga verksamheter och politiska företrädare. De offentliga verksamheternas ledningar diskuterar detta ständigt och ser det som ett stort problem som måste åtgärdas. Den offentliga sektorn har under de senaste 20-30 åren genomgått många större organisatoriska förändringar, rörande exempelvis styrande principer och ledningsideal. Denna förändring vill forskare förklara med den genomslagskraft som kunskap- och nätverkssamhället har fått och med det ett framväxande behov av ett mer föränderligt styre.

De offentliga verksamheterna har oftast en stor inverkan och påverkan i samhället, och många verksamheter är rent nödvändiga för samhällsutvecklingen och medborgarnas trygghet. Holmberg (2003) menar att med både demografiska och ekonomiska förändringar i bagaget har den offentliga verksamheten fått utså mycket kritik och de mer traditionsenliga styrsätten har blivit ifrågasatta. I och med detta har ett klimat av förändringar för att uppnå företagsformer mer likt den privata marknaden uppstått. Detta har inneburit att verksamheterna har blivit mer decentraliserade och bolagiserade och fokus har lagts mer på kontraktsstyrning. Inom egentligen alla OECD-länder har begreppet *New Public Management* fått stor betydelse och har slagit rot i de flesta offentliga verksamheter. På ett sätt kan det nästan uttryckas att en genomgripande reformering av den offentliga sektorn har ägt rum där också nya sätt för att leda dessa ”nya” organisationer uppkommit. Interna marknader, nya typer av samarbeten och finansieringsstrategier har tagit form där verksamheterna delvis finansieras av avgifter och externa resurser. Utöver det har också en skiljelinje dragits mellan olika funktioner i verksamheten, där vissa ses som beställare och andra som utförare – och resultatet av detta har blivit en slags intern prissättning som förstärker kopplingen till den privata sektorn och ”näringslivets resultatorienterade managementtänk” (s. 9).

3.2 New Public Management

Ledningsfilosofin som Holmberg (2003) beskriver är som ovan nämnt New Public Management (härefter NPM). Under 1980-talet skådades en stor trend inom den offentliga administreringen där fyra stora trender tillsammans skapade det som vi idag kallar NPM. Enligt Hood (1991) bestod de fyra trenderna av; 1) försök att sakta ner eller helt vända den statliga tillväxten i form av uppenbara offentliga utgifter och rekrytering, 2) skiftet mot privatisering, 3) utvecklingen av automatisering och 4) utvecklingen av en mer internationell agenda. NPM mottogs med strakt varierande uppfattningar hos byråkraterna och å ena sidan fanns de som ansåg att NPM var det enda sättet att strukturera upp den gamla offentliga styrningen medan å andra sidan fanns de som avfärdade trovärdigheten hos NPM och såg det

som en meningslös förgörelse av ett århundrades utveckling av den offentliga moralen och kulturen.

Det finns egentligen ingen ensam förklaring till varför NPM fick den genomslagskraft som den fick, men enligt Hood (1991) är en av de mest troliga förklaringarna att NPM var en reaktion på sociala förändringar som i sin tur var ett resultat av den långa freden efter andra världskriget. Det var helt enkelt en unik period med stor ekonomiskt tillväxt. Detta bidrog till förändringar i inkomstnivåer, socio-tekniska system, ett skifte mot en ny typ av politik; ”new machine politics” (s. 7) och också ett skifte mot ett mer utpräglat tjänstesamhälle där befolkningen blev mer och mer heterogena utifrån det sociala perspektivet. Alla dessa förändringar blev då förutsättningar för NPM att breda ut sig och ta plats i den offentliga sektorn.

Dock har NPM kritiserats vitt och brett, men Hood (1991) menar att denna kritik härstammar utifrån fyra huvudsakliga yrkanden som emellertid inte är bevisade. Kritikerna menar att NPM består av mycket prat men ingen substans utan snarare är en modeprodukt från 1980-talet. Den offentliga servicen hävdas också bli ineffektiv i sin möjlighet att leverera utifrån sina centrala mål att hålla kostnaderna nere. Kritikerna menar också att trots NPMs försök att framhäva en metod för att få en billigare och bättre offentlig service för alla så finns det endast partikulära fördelar med metoderna som NPM förespråkar. NPM-förespråkare hävdar också att filosofin skulle vara universell, något kritikerna motsäger sig då de menar att olika administrativa system och värderingar har olika efterfrågan av administrativa funktioner och designer, vilket gör att det är svårt att tillämpa en enda metod.

3.3 Chefskap och ledarskap i offentlig verksamhet

För forskningen i offentlig sektor menar Holmberg (2003) att fokus ofta ligger på ledning, styrning och kontroll. Ledarskapsperspektivet har alltså inte alltid varit en självklar del i de studier som gjorts och om det har funnits med så har snarare problematiken kring just styrning och ledning hamnat i fokus. Studier om ledarskap och chefskap kopplas ofta ihop med organisatoriska förändringar vilket också gör att chefer som befinner sig i en offentlig verksamhet också förväntas lägga fokus på just organisationsförändringar.

Det privata näringslivet ses generellt sett som en referenspunkt när det kommer till förändringar i offentliga verksamheter. Att vara chef i dessa organisationer är ofta förenade med en oklar rollfördelning och konflikter rörande detta, kanske främst på grund av att det finns en övertygelse om att ledarskapet på ett markant sätt skiljer sig från den privata sektorn när det kommer till villkor och förutsättningar. Holmberg (2003) förklarar ledarskap så här; ”Att utöva ett avgörande inflytande över hur saker och ting hanteras både i det korta och i det långa perspektivet” (s. 15). Men Holmberg menar också att denna bestämmanderätt har ändrat karaktär till att bli ett mer strategiskt utmärkande ledarskap där ledarens förmåga att sia om framtiden och förmåga att styra människorna i organisationen mot samma håll har fått ett större genomslag.

Lane och Wallis (2009) beskriver det offentliga chefskapet på den strategiska nivån i organisationen och att detta också innebär ett steg bort från NPM. Det har blivit viktigare med de sociala funktionerna i organisationen och genom att kombinera en socialt hållbart metod med effektiviseringen av organisationen skapar detta en lyckad strategi – *Strategic Management*. Lane och Wallis menar att det offentliga chefskapet är ett pussel, dock är det viktigt att hitta rätt struktur, annars är det omöjligt att styra den offentliga verksamhetens

produktivitet och effektivitet. Ledarskapet måste upphöjas och har också blivit mer betydelsefullt i och med NPM tillbakagång.

I en offentlig verksamhet är chefskapet mer komplext och Lane och Wallis (2009) menar att chef ibland saknar en tydlig skiljelinje mellan sig själva och medarbetarna kanske främst i termer av ersättningsgraden för det ansvar som bärs. I rollerna som informella kontra formella ledare finns det snarast bara *en* skillnad och det är det offentliga regelverket och lagstiftning som begränsar ledaren och chefen i sin roll. Eftersom det finns en stor övervakning på de beslut som tas i offentliga verksamheter är det också svårt att agera på arenan som informell ledare. Chefen är ständigt övervakad och minsta misstag kan ge förödande konsekvenser.

Att leverera offentlig service/tjänster innebär enligt Lane och Wallis (2009) att det behövs många medarbetare som kan och vill bidra till en hög daglig produktionsnivå. När dessa grupper behöver struktureras upp, få instruktioner om vad de ska göra, bli utbildade och utvärderade uppkommer ett behov av ett tydligt ledarskap. Chefens uppgifter innehåller många företeelser, där kanske kommunikation och information till sina medarbetare är en av de viktigaste. Utöver det bör chefen kunna avgöra hur organisationen ska anpassa sig till politiska ramverk och lagstiftning men också kunna motivera medarbetarna till att nå de mål som verksamheten har. Slutligen är chefen en problemlösare och måste kunna hantera konflikter och kritik både internt och externt.

4. Teoretiskt ramverk

Detta kapitel ger ett teoretiskt ramverk utifrån vilket empirin senare kan förstås. Avsnittet är indelat i ett organisatoriskt perspektiv och ett individperspektiv. Under det organisatoriska perspektivet behandlas teori om organisationsförändringar och organisationsutveckling. Individperspektivet lyfter istället fram synen på chefskap kontra ledarskap, erfarenhetsbaserat lärande, chef- och ledarskapsutveckling och reflektion.

4.1 Organisatoriskt perspektiv

4.1.1 Organisationsförändring – strategi O och bruksteorier

Dag Ingvar Jacobsen (2005) lyfter fram Michael Beer och Nitin Nohrias strategi O som ett sätt att planera och åstadkomma en organisationsförändring. Enligt Jacobsen bör det inom strategi O talas om utveckling snarare än förändring där organisationen genom kommunikation och en långsiktig, kontinuerlig process får till en förändring som är långsiktig snarare än att se förändringen som en engångshändelse. Detta kan även beskrivas som ett inkrementellt perspektiv där förändring ses som en cirkel snarare än en linjär process. Grundantagandet i denna strategi är att inte se organisationen som en maskin som kan modifieras för att anpassas till omgivningens krav. Detta kan då leda till att de modifieringar som ändå görs inte är aktuella för omgivningens krav när förändringen väl har integrerats i organisationen. Istället bör målet vara att skapa en lärande organisation där kontinuerlig utveckling är en naturlig del av verksamheten.

Strategi O fokuserar på att det finns en förmåga hos individen och gruppen att lära och kommunicera. Därför läggs stor vikt enligt Jacobsen (2005) på att förändringen inte ska genomföras och utvecklas av ledningen, utan ledningens roll är istället att vara entusiasmerande och visa att utvecklingen är viktig och därigenom få med sig mellanchefer, linjechefer och medarbetare. För att detta ska lyckas krävs därför att visionerna för förändringen sätts av ledningen, men att sedan ge makten och verktygen till de berörda i organisationen så att de blir de som driver utvecklingen och förändringen framåt. Jacobsen menar att det primära inom Strategi O är att försöka få till en förändring av beteendet hos organisationens medlemmar. Därför är det viktigt att formella verktyg anpassas efter medlemmarnas beteenden snarare än redan befintliga strukturer som finns i organisationen. Förändringen sker alltså genom en tydligt uttalad vision och förklaring till varför en förändring ska ske och vilka mål som finns knutna till förändringen. Det är genom en inkrementell planering av förändringen som organisationen kan komma framåt enligt Jacobsen. Vidare belyser han att under förändringsprocessen bör den utveckling som sker utvärderas för att sedan avgöra huruvida organisationen är på rätt väg eller om det krävs att riktningen ändras.

Argyris och Schön (1996) liknar en organisation vid en organism där varje cell har en specifik bild av sig själv i relation till helheten, denna bild är i ständig förändring. Organisationens uttryck och sätt att arbeta kommer från dessa cellers bilder av sig själv i relation till helheten. Argyris och Schön talar om *Organizational theory in use* (härefter bruksteori) och syftar här till den tysta kunskap som finns i organisationen som inte alltid är given (värderingar, normer, sätt att handla på). Jacobsen (2005) menar att bruksteorierna styr individens reaktion till de konsekvenser som en handling får då bruksteorierna är individens grundläggande uppfattning om hur hen förväntas handla i en viss situation. Vidare menar Jacobsen att kännetecknande för individens användning av bruksteorierna är att handlingen enligt dessa sker omedvetet då beteendet beror på en lång socialisationsprocess.

Dessa bruksteorier är enligt Argyris och Schön (1996) beroende av hur organisationens medlemmar representerar dem, vilket leder till att medlemmarnas sätt att uttrycka avbilderna av organisationen skapar organisationen som objekt. Vidare menar Argyris och Schön att när organisationer är stora och komplexa kan medlemmarna därför inte förlita sig på kontakt med andra medlemmar i organisationen som hjälp i att jämföra och modifiera sina personliga bruksteorier. Detta då medlemmarnas bild av organisationen ofta skiljer sig åt. Därför behövs externa referenser för att guida deras personliga uppfattning och bild av organisationen. Sådana referensfunktioner kan enligt Argyris och Schön vara organisationsscheman, policys och styrdokument som blir artefakter i organisationen. Artefakter som dessa beskriver existerande mönster av aktivitet och fungerar som guider i framtida aktioner av medlemmarna. ”In order to become organizational, the learning that results from organizational inquiry must become embedded in the images of organization held in its members minds and/or in the epistemological artifacts (the maps, memories and programs) embedded in the organizational environment” (s. 16).

Begreppet som lyfts fram av Argyris och Schön (1996) ovan; *Organizational Inquiry* (härefter organisatorisk fråga) syftar till tanke och aktion av en medlem som en följd av tvivel eller reflektion i förhållande till organisationen eller sitt arbete. Det lärande som kommer av att en organisatorisk fråga ställs kan ta många former, men för att kvalificeras som lärande måste det innehålla bevis på en förändring av bruksteorin. Allt som kommer ut av en organisatorisk fråga kan benämnas som produkter av ett organisatoriskt lärande när de leder till förändringar av beteendet. Detta kännetecknas av förändring i bruksteorin och för att detta ska ske måste de förkroppsligas i de individuella bilderna som förvarar organisationens kunskap, det vill säga minnen, kartor eller organisatoriska program.

Vidare menar Argyris och Schön (1996) att gränsen är tunn mellan det som kan kallas för organisatoriskt lärande och det som inte benämns som organisatoriskt lärande. De talar här om *near misses* vilket är händelser som nästan uppnår organisatorisk lärande men inte når hela vägen. En sådan situation skulle kunna vara där en organisatorisk fråga som ställs leder till en tillfällig förändring av organisationens teori i bruk men förståelsen och ansvaret av förändringen ligger i händerna på ett fåtal nyckelpersoner. Detta leder till att organisationen förlorar förståelsen och förändringen avklingar när dessa personer lämnar.

4.1.2 Enkel- och dubbelkretslärande

Med enkelkretslärande menar Argyris och Schön (1996) ett instrumentellt lärande som förändrar hur organisationen eller individen gör en viss sak men inte förändrar beteenden, normer eller värderingar kring hur individen eller organisationen arbetar. Om en tvålfabrik exempelvis har problem med att maskinen producerar defekta tvålar så meddelar förmannen på bandet detta till sin överordnade så att åtgärder kan vidtas. Detta kan vara att det finns behov av ytterligare personal för att det brister i produktionskedjan eller att förändra innehållet i tvålen för att få högre kvalitet. Ett sådant lärande tar sig uttryck i en enkelkrets där en organisatorisk fråga ställs som gör att organisatoriska antaganden och förväntningar av produktionstakten ställs på ända. De förändringar som då görs av organisationen är modifieringar som syftar till att dessa förväntningar och antaganden ska uppfyllas. Att organisationen tillsätter en extra person i produktionsledet eller byter ut en ingrediens i produkten är alltså en aktion som inte leder till en förändring av varken organisationens eller individens värderingar, beteenden eller normer.

Med dubbelkretslärande däremot menar Argyris och Schön (1996), uppstår ett lärande som resulterar i förändringar av antaganden och förväntningar men även av beteende, värderingar och normer. Dubbelkretslärande kan uppstå genom att en organisatorisk fråga ställs som leder till att en medlem eller organisationen i stort ändrar hur bruksteorin tar sig uttryck. Exempel på detta kan vara ett företag som arbetar med att framställa och sälja klister till företag som i sin tur använder detta klister till att tillverka produkter för konsumenter. När forskningsgruppen arbetar med att ta fram det mest effektiva klistret på marknaden visar det sig att klistret istället är ett väldigt svagt klister. Företaget använder klistret till att fästa notislappar på skrivbord och väggar tills det att en medlem ställer en organisatorisk fråga, kan vi inte använda klistret till något annat. Att företaget då väljer att rikta om sin verksamhet till att sälja gula små lappar som är lätt hopklistrade direkt till konsumenter gör att hela verksamhetens idé, beteenden, värderingar, förväntningar och antaganden ställs på ända. Exempelvis att organisationen inte har någon erfarenhet av att sälja till direkt till konsument, att nya maskiner och kunskaper måste förändras gör att ett dubbelkretslärande kommer till och företagets bruksteorier måste förändras.

För att inte fastna i enkelkretslärandet utan istället uppnå ett dubbelkretslärande måste de försvarsmekanismer som finns hos organisationens medlemmar brytas ner och istället måste de bruksteorier som styr beteendet göras synliga menar Jacobsen (2005). För att detta ska kunna ske måste individen kontinuerligt konfronteras med hur hen handlar i sitt arbete. Denna konfrontation måste ske öppet inför andra vilket innebär att klimatet i organisationen måste vara tillräckligt tillåtande och tryggt för att individen ska kunna vara öppen i diskussionen kring bruksteorierna utan att bli angripen av de andra.

4.2 Individperspektivet

4.2.1 Chefskap kontra ledarskap

Redan under tidigt 1900-tal började frågor som *vad gör en chef* att komma upp inom organisationsforskningen, ett område som länge var relativt utforskat. År 1973 publicerades Henry Mintzbergs *The Nature of Managerial Work* där han ställde sig samma fråga men ansåg att svaret han fick genom tidigare forskning inte var tillfredställande. Han ställde sig då frågan; *vad gör cheferna egentligen?* Med den frågan som utgångspunkt började han strukturera upp hur han såg på chefsrollen och de ansvarsområden som cheferna hade. Mintzberg konstaterade bland annat att cheferna i olika organisationer och på olika nivåer hade relativt liknande arbetsuppgifter, och att chefernas arbete ofta var utmanande och ostrukturerade. Cheferna var också både generalister och specialister och den makt som cheferna hade var helt beroende av den information som erhöles. Mintzberg menade också att cheferna ständigt befann sig i en *loop*, på grund av arbetets anpassningskrav till den miljö som cheferna agerade i och i slutändan var chefernas arbete oerhört komplext. När det kom till cheferna som ledare menade Mintzberg att chefen i ledarrollen skulle definiera den atmosfär som skulle genomsyra organisationen och ledarskap innebar en interpersonell relation mellan ledaren och den ledda. Vidare hade ledaren en fysisk eller karismatisk makt och i formella organisationer kom makten av de befogenheter som var inrättade i chefspositionen. Ledarskapsrollen sågs som en av de viktigaste rollerna i chefskapet men det var också något som utövades i vissa situationer och var skilt från det övriga chefskapet.

I dagens forskning ser forskarna till viss del annorlunda på företeelsen chefskap där exempelvis Sveningsson och Alvesson (2010) förklarar ledarskap som något som är integrerat i chefsrollen. De menar ändå att chefskap kan ses utifrån termer av kontroll och säkerställande medan ledarskapet är mer fokuserat på vilken påverkan chefen har i

organisationens utveckling, strategier och förändringar. Det finns dock en del kritik riktad till särskiljandet av de två rollerna där vissa forskare menar att ledarskap är som vilken arbetsuppgift som helst som ingår i chefskapet. Att vara ledare är en utmaning och det går också att se det som att vissa chefer endast är ”chefer” men vissa kan utöver det också vara ledare.

När det kommer till skillnaden mellan chefskap och ledarskap i den offentliga sektorn är dessa enligt Orazi, Turrini och Valotti (2013) inte längre två skilda koncept utan den skillnad som finns kan knytas till de roller som tjänstemän i dagsläget innehar i organisationens olika hierarkiska nivåer. Den offentliga chefsrollen innebär helt enkelt att uppnå organisatoriska prestationer genom att använda de redan befintliga resurser i organisationen och rollen som administrativ ledare (mellanchefer) är att bistå linjecheferna med de verktyg, resurser och den kompetens som behövs för att uppnå organisationens prestationsmål.

Orazi et al. (2013) menar att det har skett ett skifte från det mer ledningsstyrda chefskapet till ett mer tydligt ledarskapsfokus inom den offentliga sektorn. Chefsrollen har blivit ett mer självstyrande verksamhetsfält. Orazi et al. menar också att offentligt ledarskap idag först och främst kan jämföras med en integrering av transformativt och transaktionellt ledarskap. Det transformativa ledarskapet ses som en mer relationsbyggande roll och bygger på att chefen förmedlar den vision som skapar mening i det som ska utföras i verksamheten och skapar en inspirerad motivation till arbete för medarbetarna. Den transformativa ledaren förmedlar också känslomässiga utmaningar, ger medarbetarna intellektuell stimulans och designar pro-sociala beteenden. Det transaktionella ledarskapet innebär å andra sidan en kontrollerande roll där chefen övervakar medarbetarnas prestationer och tar initiativ till förbättring och förändring när arbetsgången inte fungerar som den ska. Orazi et al. menar alltså att i en offentlig verksamhet bör en integrering av båda ovanstående ledarskapsrollerna vara det mest fördelaktiga.

Orazi et al. (2013) hänvisar till Van Warts (2003) syn på ledarskap i offentlig sektor och enligt Van Wart bör det offentliga ledarskapet definieras som en process. Först bör de efterfrågade resultaten tillhandahållas på ett effektivt sätt och inom den giltiga lagstiftningen, därefter utveckla och stödja och uppmuntra medarbetarna som producerar resultaten och till sist anpassa organisationen och verksamheten till dess omgivning.

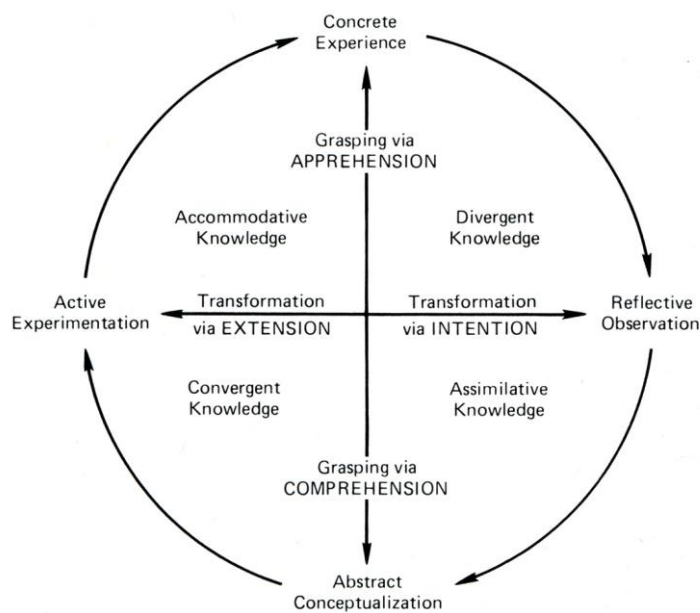
4.2.2 Erfarenhetsbaserat lärande

David A. Kolb (1984) definierar lärande som vår förmåga att anpassa oss till den omgivning vi har runt omkring oss. Människan lämnade för länge sedan sitt primitiva och oreflekterade liv och började lära av erfarenheter. Lärandet ökar också i den bemärkelsen att då utvecklingen i samhället går snabbare och snabbare måste vi hänga med i den utvecklingen. Kolb menar att lärande måste ses som en process, det går inte att se det utifrån det utfall som blir av lärandet. Det är alltså en ständig process och grundar sig i ett medvetande som är i ständig formning och omformning genom erfarenheter. Betydelsen av detta blir att en och samma tanke aldrig kan tänkas två gånger, för den andra tanken baseras på den erfarenhet som tillkom i den första tanken.

Lärande är således en process med grund i erfarenheten, och egentligen allt lärande är en slags omläring, eftersom individer aldrig kan vara helt blanka i relation till det som ska läras och den tidigare kunskapen modifieras. Det krävs också en upplösning av den diskrepans som finns kring de uppfattningar som finns om den värld som vi lever i. Kolb (1984) menar att

man måste identifiera och namnsätta världen och genom detta aktiva val och reflektion kring det, ger mening till världen runt omkring oss. Lärande involverar också integrerade funktioner hos människan, så som tänkande, kännande, uppfattande och beteende och måste ses i relation till omgivningen. Slutligen är lärande en process för att skapa kunskap. För att summera skriver Kolb; ”Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience” (s. 38).

För att förtydliga denna process har Kolb konstruerat en fyrstegsmodell, en lärandecirkel som illustrerar relationen mellan erfarenhet och lärande (se figur 2). Det första steget är ett aktivt experimenterande, en extensionell handling där individen prövar sin nyfunna kunskap. Filstad (2012) benämner steget som målinriktat handlande. Kolb (1984) beskriver sedan steg två i processen som innefattar den konkreta erfarenheten där individen uppfattar att en viss händelse sker. Enligt Filstad (2012) är detta den omedelbara erfarenheten. Som steg tre i processen förklarar Kolb (1984), kommer reflekterandet över den erfarenhet som individen upplevt, där reflektionen är avsiktlig. I det fjärde steget gör individen abstrakta konceptualiseringen, eller det som Filstad (2012) beskriver som abstrakt begreppsförståelse. Kolb (1984) menar att individen skapar sig en bild av vad det är som har skett. På så sätt är processen tillbaka på samma plats där den började och på detta vis går det runt och runt i en ständig oavbruten process.



Figur 2. Kolbs lärandecirkel (Kolb, 1984 s. 42).

Enligt Filstad (2012) är Kolbs teori om erfarenhetsbaserat lärande en förklaring av lärande genom praxis. Detta innebär alltså att lärande som både kan vara på den sociala scenen, kulturellt, informellt, formellt med mera, sker genom reflektion kring sitt eget beteende, experimentella handlingar och de situationer som man ställs inför dagligen.

4.2.3 Chef- och ledarskapsutveckling

Det finns många åtgärder att ta till för att utveckla chef- och ledarskap och enligt Yukl (2013) går det att dela in insatserna i tre olika områden. Det första området innefattar formell utbildning där kurser och åtgärder oftast sker utanför arbetsplatsen, exempelvis workshops hos ett kompetensutvecklingsföretag. Universiteten har även generellt sett många populära ledarskapsutbildningar. Olika utvecklingsaktiviteter identifieras i det andra området där

exempelvis coaching och mentorer kan användas för att utveckla beteenden och färdigheter. Slutligen består det tredje området av olika individuella ”självhjälps”-insatser, som studier på egen hand med hjälp av både relevanta böcker, TV-program, filmer och dataprogram. Enligt Yukl (2013) är de flesta utbildningarna gjorda för att öka chefens allmänna kunskaper och beteenden. Syftet är att skapa relevanta förändringar för att effektivisera och förbättra chefens styrning och nå framsteg i arbetet. Vilka effekter som dessa utbildningar får beror helt på vilken typ av utbildning det är, vilken inställning chefen har till den och vilket supportsystem som finns i organisationen.

När det kommer till ledarskapsutveckling menar Yukl (2013) att den ofta har sin grund i chefernas erfarenheter i tidigare situationer. Det är också via större utmaningar, hinder och svåra och riskfyllda beslut som de största förändringarna sker i chef- och ledarskapet. Lyckas chefen i dessa situationer ökar självkänslan och nya kunskaper kommer till. Men utbildningarna och andra insatser är till stor hjälp för att förfina dessa färdigheter. Mentorer och coacher kan i dessa fall vara mycket användbara. Utvecklingsmöjligheterna vid användande av coacher kan vara mycket stora och det är också något som används i organisationer över hela världen. Carey, Philippon, och Cummings (2011) menar att det är en av de fem stora strategierna för att utveckla chef- och ledarskap. Det är dock osäkert om coacher har den effekt som utlovas. Flertalet studier visar på mycket positiva effekter på utveckling hos chefer, men ungefär lika många visar att det inte har någon större genomslagskraft.

Kochanowski, Seifert och Yukl (2009) menar dock att coaching är en bra metod för feedback för att influera och förändra chefens beteenden. Men de håller också med om det finns tveksamheter kring metodens effektivitet. I sin studie menar Kochanowski et al. (2009) att en typ av uppföljningscoachning en tid efter att feedback har givits till cheferna kan vara en effektivare metod. Seifert, Yukl och McDonald (2003) förklarar att även feedbacken lättare tas emot och skapar förändring om det är kollegor och överordnade som ger den. I Seiferts et al. studie jämförde författarna en grupp där feedback delgivits i workshopform av överordnade och kollegor, en grupp där ingen feedback alls givits och en grupp där feedback delgivits chefer men inte i workshopformen. Skillnaden mellan dessa grupper var just att de som fått feedback via sina överordnade och kollegor tog till sig feedbacken bättre och visade på konkreta förändringar och förbättringar i beteenden.

Att ge feedback kan vara komplicerat och det finns många olika metoder att göra detta. Yukl (2013) beskriver hur exempelvis 360-graders feedback kan vara en effektiv metod för att få chefen uppmärksam på sina styrkor och utvecklingsområden. Dock ska understrykas att som redan ovan nämnts är det endast i vissa fall och i vissa situationer där feedbacken faktiskt ger resultat. Anledningen till detta kan vara så enkelt som att chefen inte är villig att förändra sitt beteende. Här menar Yukl (2013) att om man använder sig av flertalet olika feedbackverktyg kan detta ”problem” lättare lösas. Detta i relation med tid och verktyg för reflektion kan resultera i en effektiv och hållbar förändring.

4.2.4 Reflektion

Filstad (2012) skiljer mellan vanlig reflektion och kritiskt reflektion där den omedelbara reflektionen som uppstår vid ett problem nämns som vanlig reflektion medan kritisk reflektion syftar till den reflektion som går djupare och ifrågasätter det som ofta tas för givet. Vidare menar Filstad att för att kunna förstå våra erfarenheter är reflektionen nödvändig då den är en process som grundligt ifrågasätter och bedömer det som påverkar vårt beteende.

Kathy L. Guthrie och Tamara Bertrand Jones (2012) lyfter fram Timothy D. Wilson teori om kritisk reflektion, där han menar att det kan användas som ett viktigt verktyg för att förstå våra subjektiva tankar och vilka vi egentligen är. Guthrie och Bertrand Jones redogör även för att feedback ger individer ytterligare erfarenhetsgrund för reflektion. Om lärande från feedback ska bli effektivt bör arbetssätt utvecklas så att de inkluderar dedikerad tid för reflektion efter att feedback har getts. I artikeln går även att läsa att reflektion måste vara kontinuerlig, kopplad, utmanande och kontextuell för att vara effektiv där både en intern pågående dialog och gemensamma diskussionsforum kan involvera reflektion före, under och efter en erfarenhet.

Donald Schön (2003) menar att det finns en pågående reflektion i handlandet men även en senare reflektion över detta. Objektet för reflektion kan exempelvis vara en känsla över ett beslut, sin roll i organisationen och varför individen handlar som den gör. Reflektionen i handlandet är inte nödvändigtvis direkt och snabbt övergående utan beror på hur länge handlandet pågår. En pågående förhandling kan exempelvis göra att reflektionen i handlandet sträcker sig över dagar eller veckor. En god praktiker använder reflektionen till att ompröva handlandet i aktionen och kan också använda sin reflektion till att experimentera i handlandet.

Filstad (2012) menar att reflektion existerar på en individuell nivå, en interaktionsnivå och en organisatorisk nivå men även att det finns tre former av reflektion i lärande; reflektion över innehåll, reflektion över processer och reflektion över förutsättningar. Guthrie och Bertrand Jones (2012) ger exempel på hur en organisation kan få sina medlemmar att arbeta med reflektion i dessa tre former och nivåer. De lyfter fram skriftlig reflektion, reflektiva diskussioner och self-assessment som möjliga verktyg att på olika sätt kunna beskriva en aktivitet, analysera hur aktiviteten är kopplad till chefskapet och hur förutsättningarna ser ut för sig själv och organisationen. Men även att kunna ställa sig frågor och få möjlighet att lyssna på andras erfarenheter kring chefskap för att förhoppningsvis kunna ta till sig, omvärdera och applicera det som kommer ut av reflektionen i sitt eget chefskap.

5. Metod

I metodkapitlet ges en inledande introduktion till den fenomenografiska vetenskapsmetoden för ge en bild av den utgångspunkt som studien har. Därefter beskrivs hur studien genomförts, genom datainsamling och bearbetning av empiriskt material. Kapitlet följs därpå av en metodologisk redogörelse där avsnitt om kvalitet, etik och källkritik behandlas. Den avslutande delen i kapitlet består av en metoddiskussion som belyser hur valet av metod påverkat studien.

5.1 Utgångspunkter

5.1.1 Fenomenografisk ansats

Studien har genomförts av en fenomenografisk ansats. Marton och Booth (2000) beskriver fenomenografin som ”ett sätt, en ansats, för att identifiera, formulera och hantera vissa typer av forskningsfrågor som är relevanta för lärande och förståelse i en pedagogisk miljö” (s.146). Det som studeras är någons sätt att erfara något och att det finns en intern relation mellan det som erfars och den som erfar. Objektet för studien eller forskningen är variationen i hur ett visst fenomen upplevs och Marton och Booth menar också att vi alla är bärare av vår egen uppfattning av ett visst fenomen och därför erfars samma fenomen på lika många sätt som det finns individer som erfar den. Kroksmark (1987) beskriver fenomenografin som ”en ansats som vill göra verkligheten så som uppfattad så stor rättvisa det överhuvud är möjligt” (s. 225). Avstamp i studien har gjorts i hur cheferna i organisationen uppfattar och erfar sin situation och sitt arbete kring framtagandet och implementeringen av chefspolicy. Larsson (2011), precis som Marton och Booth (2000) menar att i forskningssammanhanget är det relevant att se hur en specifik individ uppfattar sin omvärld.

Den andra ordningens perspektiv har varit utgångspunkten för studien, vilket förklaras av Marton och Booth (2000) hur individer erfar världen. Världen kan vara både fysisk, biologisk, social eller kulturell eller såsom individen återspeglar världen som den befinner sig i. Det är också viktigt att försöka bortse och sätta inom parentes det forskaren vet och känner till om världen. Om detta tas i beaktande kan de beskrivningar som fenomenet får ses som mer eller mindre giltiga, lämpade, eller funktionsdugliga (första ordningens perspektiv). Dessa åsikter måste kunna sättas åt sidan för att göra bedömningar utifrån andra ordningens perspektiv. Kroksmark (1987) beskriver att fenomenografin har sin grund i epouchné som innebär att omdömen och trosföreställningar om det studerade forskningsområdet systematiskt ska återhållas, vilket kan tolkas som att det sätts en parentes kring det som forskaren redan vet om det område som den studerar.

Studien har en empirisk grund och som Larsson (2011) menar görs intervjuer och övrig datainsamling i ett inledande skede och är grunden till hela studien. Därav är studien också induktiv och som Kroksmark (1987) förklarar så betyder detta att de olikheter som studeras ”formas till generella slutsatser om det studerade och undersökta objektet” (s. 227). Den teoretiska framställningen tas fram efter att den empiriska datan är insamlad och analyserad.

Datainsamlingen inleddes med en semistrukturerad intervju med studiens nyckelperson, därefter följde öppenriktade intervjuer med chefer på olika nivåer i organisationens hierarki. Efter bearbetning av empirin och kategorisering av materialet togs relevant teori fram för att kunna användas som ett verktyg för att förstå och förklara fenomenet. För studien var det viktigt att hitta både olikheter och likheter i chefernas arbete kring chefspolicy. Larsson (2011) framhäver precis som Marton och Booth (2000) att forskaren ska ha en förståelse för

individens olika uppfattningar och för studien är det viktigt att få fram chefernas olika uppfattningar om fenomenet, hur de tänker kring arbetet med implementeringen och hur uppfattar de policyn i det dagliga arbetet och dess inverkan på deras chefskap.

För studien var detta relevant då vi främst ville synliggöra *hur* cheferna ser på sitt arbete med implementeringen av chefspolicy och vilka förutsättningar som finns i organisationen för att den ska bli en naturlig del av chefernas vardag. Men även hur de använder policyn som ett verktyg för att utveckla sina kompetenser. Genom att belysa chefernas olika uppfattningar om framtagandet och implementeringen har också olika områden identifierats där eventuella insatser behövs, vilket kan vara till hjälp för organisationen i det långsiktiga perspektivet.

5.2 Genomförande

Studien tog sin början genom ett inledande möte på Länsstyrelsen i början av oktober 2013. På mötet deltog tre representanter ur organisationens HR-avdelning; personalchefen, en personalspecialist och en personalstrateg. Under mötet diskuterades det vilka områden som sågs som relevanta att studera och till slut framkom det att implementeringen av Länsstyrelsens chefspolicy var ett idealiskt forskningsområde. Det bestämdes att återkoppling med förslag på syfte och en plan på studiens genomförande skulle skickas in efter bearbetning av den information som framkommit på mötet. Syftesformulering och genomförandeplan diskuterades och därefter arbetades en lämplig vinkling fram. Under tiden mottogs material skickat från Länsstyrelsen, så som chefspolicydokumentet, kompletterande sex chefskompetenser och ett schema av Länsstyrelsens organisationsstruktur.

Syfte och genomförandeplan skickades till Länsstyrelsen och det blev godkänt i mitten av oktober. Samtidigt bokades den inledande intervjun med studiens nyckelperson in, personalspecialisten, som haft huvudansvaret i framtagandet och implementeringen av chefspolicy.

Under samma tid diskuterades vilken ansats som vore mest lämplig för studien och den fenomenografiska ansatsen ansågs vara mest användbar och passande med hänseende till syftet. Därefter formulerades intervjuguiden till nyckelpersonen (se bilaga 4) där fokus i intervjun var att få en överblickande bild av organisationen och att förstå hur organisationen har arbetat fram chefspolicy. Det var relevant att ta reda på både hur organisationen arbetat med chefspolicy och hur nyckelpersonen upplevde arbetet med framtagandet och implementeringen av chefspolicy.

Kontakten med personalspecialisten var kontinuerlig under den här perioden och kontaktuppgifter till chefer i målgruppen inkom allt eftersom och cheferna kontaktades för att boka in intervjuer. I slutet av oktober gjordes intervjun med nyckelpersonen och efter intervjun transkriberades och analyserades den för att med både den och det inledande mötet som grund, ta fram studiens forskningsfrågor. Detta var relevant då det var viktigt att veta vilka problem- eller utvecklingsområden som nyckelpersonen upplevde i implementeringen av policy. Utifrån dessa forskningsfrågor designades intervjuguiden till målgruppen (se bilaga 5). Här valdes en mer öppenriktad intervju med öppna frågor baserade på de forskningsfrågor som formulerats. Under november genomfördes fem intervjuer med chefer ur målgruppen. Dessa transkriberades och därefter skapades en beskrivning av det empiriska materialet som utgick från en kategorisering av de variationer som framkommit i datan.

När beskrivningen av det empiriska materialet var klart inleddes bearbetning av den teoretiska delen av uppsatsen. Där låg fokus på att hitta teoretiska begrepp och modeller för att förstå det empiriska materialet. Slutligen gjordes analys och diskussion i studien.

5.2.1 Datainsamlingen

Av en fenomenografisk studie följer som tidigare nämnts att datan samlas in med hjälp av intervjuer för att ta del av intervjupersonernas upplevelser och tankar kring det fenomen som fokuseras på i studien. Av de 30 chefer som arbetar på Länsstyrelsen intervjuades fem av dessa. För att försäkra att urvalet skulle bidra till ett så tillförlitlig empiri som möjligt ombads nyckelpersonen, som gjorde valet av chefer, att få till en så stor fördelning av målgruppen som möjligt. Kriterier som position i chefshierarkin, ålder, kön och bakgrund vägdes in.

Under förarbetet till intervjuerna lades stor vikt vid att formulera forskningsfrågor som kunde användas för att konstruera en intervjuguide som syftade till att komma åt respondenternas tankar och uppfattningar om fenomenet. Marton och Booth (2000) pratar här om att studieobjekten i denna typ av reflekterande befinner sig i ett tillstånd av meta-medvetande, det vill säga att objektet måste vara medveten om uppfattningen av ett fenomen. Det blir då intervjuarens roll att presentera ett fenomen för respondenten som redan existerar, för att respondenten i ett andra led ska kunna urskilja och tolka detta fenomen och sina upplevelser kring detta.

Intervjun som metod i den fenomenografiska studien kännetecknas av en uppbyggnad med öppna frågor som försöker komma åt djupet i respondentens upplevelser av fenomenet. Genom att gå på djupet och belysa fenomenet från olika håll är målet att intervjun ska ge en heltäckande bild av respondentens syn och medvetande kring fenomenet vilket Kroksmark (1987) belyser. Intervjuarens roll blir följaktligen att försöka få upp innehåll som inte är synligt och som respondenten inte tidigare formulerat eller tematiserat. Genom att utforma en intervju som inleder med en öppen (på förhand bestämd) fråga till respondenten, för att sedan vara ostrukturerad i sin form ges möjlighet att försöka få fram respondentens känslomässiga, kroppsliga och intellektuella relation till fenomenet. I studien användes öppenriktade intervjuer så som Annika Lantz (2013) beskriver. Lantz menar att det är möjligt att få fram respondentens uppfattning och upplevelser genom att respondenten själv får avgränsa och definiera fenomenet. I en öppet riktad intervju har intervjun sin utgångspunkt i en modell som anger vissa begrepp, och fenomenet berörs utifrån frågeområden som är bestämda av intervjuaren. Dessa frågor följs sedan upp av intervjuaren för att respondenten ska kunna fördjupa sig kring det som intervjuaren finner intressant.

För att komma åt ett djupare innehåll hos respondenten används även *probing* som ett effektivt verktyg i intervjusituationen menar Mariampolski (2001). Intervjuaren försöker med hjälp av ord eller kroppsspråk bekräfta det respondenten säger för att på så vis få personen att fördjupa sig i sitt resonemang kring fenomenet. Probing kan ta sig uttryck i form av att intervjuaren ber intervjuobjektet att fördjupa sig eller förtydliga det personen precis sa, vilket benämns som verbal probing. Men även icke-verbal probing, att intervjuaren exempelvis med nickningar eller tystnad försöker få respondenten att känna sig hörd eller får möjlighet att förklara närmre, är ett effektivt medel i att försöka förstå fenomenet utifrån respondentens erfarenhet och upplevelser.

Vi båda deltog under alla intervjuer vilka inleddes med att vi presenterade oss själva och syftet med intervjun. Därefter förklarades hur intervjun skulle gå till och det informerades

även om de etiska faktorerna i genomförandet. Under intervjuerna delades frågorna upp så att en av oss ställde huvudfrågan, och den andra fokuserade på följdfrågor och verbal probing. Det material som tagits del av, så som chefspolicy, de sex chefskompetenserna, organisationsstrukturen med mera, hade vi med oss på intervjuerna som underlag i intervjun. Detta för att på ett enkelt och smidigt sätt kunna återkoppla till materialet.

5.2.2 Bearbetning av empirisk material

Efter varje intervju gjordes transkriberingen där ljudfilen delades upp i två delar som sedan transkriberades på varsitt håll. Transkriberingen gjordes så noggrant som möjligt där varje ord skrevs ner. Efter det sammanställdes de två dokumenten och materialet började bearbetas. Efter den första intervjun med nyckelpersonen lästes transkriberingen noga genom och nyckelbegrepp, så som acceptans, delaktighet, reflektion och motivation framkom. Dessa sammansattes i kategorier och med dessa begrepp och även det inledande mötet med Länsstyrelsen som grund togs de öppenriktade frågorna fram. Frågorna ställdes för att respondenten skulle kunna resonera och prata om hur de upplever de nyckelbegrepp som hittats. Efter intervjuerna med målgruppen gjordes transkriberingen på samma sätt som ovan. Därefter började arbetet med bearbetningen, där utgångspunkten för det arbetet var den sjustegsmodell som Dahlgren och Johansson (2009) beskriver.

Bearbetningen tog sin början i att läsa genom alla transkriberingar både mycket noga och flertalet gånger. Efter detta gjordes ett första urval av materialets mest signifikanta innehåll och jämförelser gjordes både mellan utvalda delar i samma transkriberade intervju men också mellan de olika transkriberingarna. Detta arbete resulterade i tre större huvudteman; *chef idag*, *organisatoriska förutsättningar* och *chefspolicy*. För att enklare få en överblick över dessa tre teman flyttades alla delar i transkriberingarna som berörde områdena in i separata dokument. Därefter sammanställdes respondenternas uppfattningar om de olika områdena och underkategorier skapades för att skapa en så bra helhet som möjligt. En modell togs också fram för att visa på sambanden mellan kategorierna (se under kapitel 6). Slutligen gjordes också en jämförelse, som Dahlgren och Johansson (2009) beskriver som den kontrastiva fasen, av de skrivna delarna för att kontrollera att det inte fanns några upprepningar i kategorierna.

5.3 Metodologi

5.3.1 Kvalitet - tillförlitlighet och validitet

En kvalitativ studie framställer Martella, Nelson, Morgan och Marchand-Martella (2013) som en studie som omfattar förståelsen för situationer där beteenden uppstår. Att ta sig an en kvalitativ studie innebär ett flexibelt men också systematiskt tillvägagångssätt för att förstå de kvalitéer som finns i ett visst fenomen i en viss kontext. Martella et al. (2013) beskriver den kvalitativa forskningens femstegsprocess. Den inleds med definitionen av ämnet som ska studeras. Sedan ska forskningsfrågor formuleras för att därefter samla in empiriska svar på forskningsfrågorna. När detta är gjort ska beviset tolkas och sedan ska forskaren själv beskriva sin uppfattning kring det studerade ämnet.

Denna process har följts till stor del då studien tog sin början genom att kontakt togs med Länsstyrelsen och ett inledande möte bokades in för att ta reda på information om företaget och vilka områden som både sågs som relevanta att studera. Därefter formulerades syftet för att sedan göra en djupintervju med HR-avdelningens personalspecialist för att kunna formulera studiens forskningsfrågor. Därefter gjordes fem djupintervjuer med chefer i

målgruppen och med empirin som utgångspunkt tolkades datan som samlats in med hjälp av relevant teori.

Validiteten i en kvalitativ studie, menar Martella et al. (2013), refererar till den uppenbara sanningen i det studerade objektet än datan eller den metod som använts för att samla in datan. Forskaren gör sina egna tolkningar och slutsatser av den insamlade datan och om validiteten refererar till dessa måste vi också se validitet i våra tolkningar. Men då vi troligtvis har en förförståelse och värderingar kring det studerade området måste forskaren försöka bortse ifrån dem för att kunna göra så valida tolkningar som möjligt. I den kvalitativa forskningen kan man enligt Martella et al. (2013) använda sig av sju utvärderingskriterier för att veta om studien är tillförlitlig och har en hög validitet. Dessa kriterier är grundade på trovärdighet, noggrannhet, fullständighet och konsekvens.

Martella et al. (2013) menar att det material som samlats in inte ska innehålla felaktigheter eller vara bristfällig och då måste *fullständig information* finnas. Datat ska vara sammanhängande för att skapa en tydlig bild av forskarens slutsatser. Det ska göras en *adekvat tolkning* där inga relevanta delar i det empiriska materialet får missas. Finns det *inkonsekvenser* i materialet ska dessa *fastställas* och ska också beaktas. Det ska finnas en *lämplig användning av metaforer, bilder och diagram* som visar att datan har förståtts och presenterats på ett lämpligt sätt. *Målgruppens egen syn* måste redovisas på ett fullständigt och integrerat sätt i studien och det ska framgå tydligt *vilka metoder* som har använts för att samla in data. Beskrivning av partiskhet, fördomar, förförståelse, värderingar och bakgrund bör göras då rationaliseringar ofta görs och därför måste också *diskvalificering av dessa tolkningar* göras.

I studien har dessa utvärderingskriterier eftersträvat både i val av metod, utförande och i bearbetning av det insamlade materialet. I och med uppdelningen av tre huvudteman; *chef idag, organisatoriska förutsättningar* och *chefspolicy*, har materialet med stor noggrannhet sorterats och granskas. Modellen som tagits fram illustrerar tydligt på vilket sätt som Länsstyrelsens chefer ser på organisationen och förutsättningarna för chefspolicyns genomslagskraft och betydelse. Chefernas uppfattning är i sig enskilda subjektiva uppfattningar men när dessa uppfattningar placeras i de tre huvudtemana får de i sammanhanget stor betydelse för hur cheferna ser på arbetet med policyn och var organisationen är på väg. Urvalet i materialet är gjort genom att hitta både olikheter och likheter i chefernas uppfattning och där det gått att identifiera dessa har detta presenteras i empiridelen. Dock finns det självklart vissa naturliga både externa och interna faktorer som gör att studien på vissa av dessa punkter kunnat göras bättre. Exempelvis är det svårt att säkerställa partiskhet och egna tolkningar bortses från i både insamlandet av materialet och i bearbetningen av det. Det har funnits en medvetenhet om detta både i insamlandet av och i bearbetningen av datan har det arbetats aktivt för att sätta parentes kring detta.

5.3.2 Ett etiskt förhållningssätt

Kvale och Brinkmann (2009) belyser den moraliska och etiska delen i forskningen som är direkt kopplad till den hantverksmässiga sidan av kvalitativ forskning och understryker att det både är medlen och målet som bör ställas inför moraliska frågor. Gällande intervjudelen i den kvalitativa forskningen måste ett etiskt överläggande ske både i planerandet, utförandet och analysen av intervjun. Detta för att kunna säkerställa att de intervjuades konfidentialitet säkerställs och att respondenternas deltagande i forskningen inte får negativa konsekvenser i

deras arbets- eller privatliv. En del i detta är att vara lojal mot vad de faktiskt säger i intervjuerna och bedöma hur djupt frågorna bör gå och även hur djupt svaren ska analyseras.

Forskarens roll och medvetenhet om etik och moral är av stor vikt i den kvalitativa forskningen i allmänhet och i intervjusituationer i synnerhet menar Kvale och Brinkmann (2009). Forskaren måste vara transparent i sitt arbete och kring de metoder och ställningstaganden som har gjorts under studien. Studien har förhållit sig till Vetenskapsrådets (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Principerna utgår från fyra olika huvudkrav på forskningen; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravets kärna är att vara tydlig gentemot deltagare i studien om deras roll i studien och vilka premisser som finns för deltagandet. Det ska även framgå för deltagaren att deltagandet är frivilligt och att det går att avbryta medverkan i studien när personen vill. *Samtyckeskravet* ställer krav på respondentens samtycke till deltagande i studien, hur samtycket måste ske kan bero på situation och ålder. Ytterligare krav som ställs gällande samtycke är deltagarens rätt att bestämma under vilka villkor de vill vara del i studien och avbryta deltagandet i studien utan att erhålla repressalier. En del i detta är att inte utöva påtryckning på deltagaren. Gällande *konfidentialitetskravet* måste uppgifter om deltagare i studien användas och lagras på ett sätt som inte röjer deltagarens identitet samt skydda uppgifterna så att inte utomstående kan ta del av uppgifterna. Det fjärde och sista huvudkravet, *nyttjandekravet*, innebär att den data som samlats in från och om deltagare får enbart användas för att uppfylla forskningens mål och inte användas för andra syften. Den insamlade datan får inte heller användas för att på något vis påverka deltagares situation i arbetslivet eller privatlivet.

Studien har utformats med ovanstående riktlinjer för att kunna säkerställa en etiskt korrekt produkt. I inledningen av intervjuerna presenterades det för respondenterna vilket syfte intervjun hade och att intervjun skulle spelas in för att kunna transkriberas. Respondentens konfidentialitet försäkrades genom att både framhäva att transkriberingarna endast skulle finnas tillgängliga för opponenter och examinator, men att de inte skulle vara en del av den publicerade uppsatsen och att deras namn inte skulle framkomma i studien. Eftersom det inte framkom några känsliga uppgifter vid kontakt med nyckelpersonen som skulle orsaka skada eller sätta nyckelpersonen i en svår sats samtyckte nyckelpersonen till att delta i studien utan något konfidentialitetskrav. Dock gjordes valet att inte benämna nyckelpersonen vid namn. Vidare informerades det om att respondenterna hade rätt att inte svara på frågor om de önskade och att de också hade rätt att avbryta intervjun när de ville. Därefter fick de ta del av hur lång tid intervjun skulle ta och till sist fick de också information om att de skulle få ta del av rapporten när den var klar i slutet av januari.

Nyckelpersonen blev också tillfrågad om Länsstyrelsen som varumärke fick användas i studien och om det tilldelade materialen och dokumenten fick användas som bilagor och underlag i studien. Då materialet och dokumenten är offentliga handlingar var det både fördelaktigt och eftersträvansvärt att använda dessa i studien och nyckelpersonen såg inga problem med att använda Länsstyrelsens varumärke i rapporten. Då konfidentialitet är lovad för respondenterna är de i empiridelen endast benämnda som respondent 1, respondent 2 och så vidare. Numreringen är slumpmässigt vald och har inget att göra med i vilken ordning intervjuerna gjordes. Vilken position i chefshierarkin som cheferna har framkommer dock, då detta ansågs vara relevant för förståelsen av det empiriska materialet. Detta är inget som äventyrar konfidentialitetskravet eftersom kön, ålder och bakgrund inte är synligt för läsaren.

5.3.3 Källkritik

Den litteratur som använts i studien är framtagen under arbetets gång. Vad det gäller tidigare forskning och information om Länsstyrelsen togs detta fram i ett tidigt skede i processen. Sökning efter relevant och kvalitativ litteratur har främst gjorts via Lunds universitets biblioteks databaser *Lovisa* och *LUBsearch*, för att hitta tryckta källor på universitetets olika bibliotek. Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek har utöver detta också en ämnesguide för *pedagogik, inklusive personal och arbetsliv* som använts flitigt i sökandet efter lämpliga artiklar och skrifter. I sökandet har det ständigt eftersträvats att hitta aktuella och nyskrivna böcker och artiklar som möjligt för att beskriva hur det ser ut i dagsläget inom utvecklingen av chefskap och ledarskap. Målet har också varit att alltid utgå från originalkällor rörande teorier som ansetts lämpliga i studien och detta har gjorts i alla lägen där det varit möjligt. I sökandet av artiklar har också valet gjorts att alltid avgränsa sökningen med artiklar som är *peer reviewed*, det vill säga att det publicerade materialet är granskade av sakkunniga på området, oftast oberoende forskare i samma ämnesområde. Precis som Patel och Davidsson (2011) beskriver är det viktigt att ha en ordentlig överblick över det teoretiska material som finns på det studerade området för att kunna göra ett kvalitativt urval av de teorier och begrepp som ska användas i studien. Detta innebär ett tidsomfattande arbete och stringens i valet av litteratur. Detta är något som med största möjliga mån uppnåtts i studien.

5.4 Metoddiskussion

För studiens syfte anser vi att den fenomenografiska vetenskapsmetoden som valts har fungerat bra och har gett oss ett bra resultat och empirisk grund. Eftersom vi valt att studera chefspolicyn som ett verktyg för att utveckla chefskapet på Länsstyrelsen fungerar definitionen av fenomenografi som Marton och Booth (2000) ger. Vi har med hjälp av vår ansats identifierat och formulerat syftet som är mycket relevant för chefernas lärande och den miljö som de befinner sig i. Vi har på ett enkelt sätt visat upp den förståelse som cheferna har av sin kontext och hur de själva och andra kan påverka hur de kan utveckla sina kompetenser.

Dock anser vi att vi inte till fullo har uppnått den fenomenografiska skildringen i chefernas uppfattning. När vi valde uppdelningen av vår empiri tog vi i beaktande alla de områden där cheferna pratar om samma sak men på olika sätt. Vi har belyst chefernas olika och lika uppfattning om en viss avskild del i det studerade fenomenet. Enligt fenomenografin finns det ytterligare dimensioner att ha i beaktade. Detta betyder att där cheferna pratar om samma sak ska den grundläggande och övergripande uppfattningen identifieras och beskrivas och därefter ska resonemangen byggas upp av de olikheter som finns i deras uppfattning kring den grundläggande uppfattningen. Vi skulle kunna likna det vid ett pussel där mittbiten är lagd och chefernas uppfattning är bitarna som byggs på för att skapa en helhetsbild. Detta har vi inte uppnått utan som vi tidigare nämnts har vi snarare valt att i vårt pussel lägga ramen och därefter lägga pusselbitarna med chefernas uppfattning för att skapa helhetsbilden av fenomenet. Vi anser dock att detta inte på något sätt är felvisande utan ger bara en annan bild av fenomenet.

Det är också värt att diskutera hur väl vi förhållit oss till epouchén som Kroksmark (1987) beskriver. Vi anser att vi båda hade en relativt oklar bild av chefskap i förhållande till kompetensutveckling. Den tidigare kunskap som vi hade om just chefskap omfattade de erfarenheter och relationer vi haft med chefer vi stött på under våra yrkesverksamma år. I vår

utbildning har vi dessutom studerat kompetens- och organisationsutveckling mer i förhållande till medarbetaren än till chefskapet. Under studiens gång växte en klarare bild fram av det studerade området. Effekter som detta gav är att vi blev tryggare i intervjuerna och utvecklade vår intervjuteknik. De öppenriktade intervjufrågorna gav respondenterna möjlighet att prata fritt och med fler intervjuer i bagaget blev vi säkrare och bekvämare i situationen. Detta resulterade i att vi kunde fånga upp lösa trådar och på ett mer träffsäkert sätt kunde ställa lämpliga och relevanta följdfrågor, en möjlighet vi hade på grund av intervjufrågornas utformning. Om intervjufrågorna varit mer strukturerade hade också frågorna under intervjuerna sett mer lika ut. Men eftersom det var chefernas olika uppfattningar som låg i fokus hade detta inte någon större betydelse för studien i sig, utan det utvecklade snarare våra egna tankar kring chefskap.

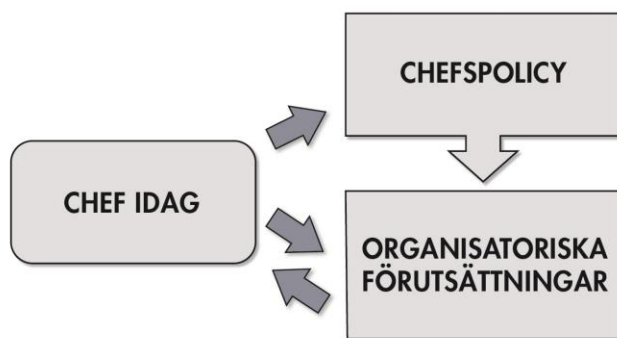
Det urval som gjordes i målgruppen anser vi är fullt skäligt med hänseende på uppsatsens syfte och vetenskapliga metod. Av Länsstyrelsens cirka 30 chefer fick vi möjlighet att intervjua fem av dem vilket är ungefär 17 % av målgruppen. Vi anser också att spridningen vad det gäller kön, ålder, bakgrund och position i chefshierarkin var tillfredsställande och skapade en god dynamik bland respondenternas intervjuer.

Huruvida det finns någon generaliserbarhet i vår studie är diskuterbart men vi anser dock att den är relativt liten. Med tanke på de organisatoriska förutsättningarna som cheferna måste utgå ifrån i sitt chefskap måste studien avgränsas till det specifika fenomenet i den specifika organisationen. Och eftersom empirin i studien visar på en stark relation mellan de organisatoriska förutsättningarna och de andra två delarna kan vi konstatera att omständigheterna har stor betydelse.

6. Empiri

Kapitlet innehåller en redogörelse av den empiriska data som samlats in under studien. Detta redovisas i de övergripande teman som har kunnat urskiljas utifrån målgruppens uppfattningar om chefskapet i relation till chefspolicy. I det första avsnittet lyfts chefernas syn på rollen som chef upp, där de talar om chefskapet i relation till innehållet i chefspolicy utifrån sin erfarenhet. I det andra avsnittet är det chefernas uppfattning om hur organisatoriska förutsättningar påverkar arbetet som redovisas. Både interna och externa förutsättningar diskuteras och även hur cheferna ser på verksamhetsstödet för att kunna utveckla sig själva i sitt chefskap. I den avslutande delen redogörs för chefernas uppfattning om chefspolicy, processen och hur de arbetar med chefspolicy i vardagen. För att ha en större förståelse för målgruppens uppfattningar bör det hållas i åtanke vilken roll i organisationen som respondenten innehar där respondent 2 och respondent 4 är avdelningschefer medan respondent 1, respondent 3 och respondent 5 har rollen som enhetschef.

För att tydliggöra kategorierna som kommit fram ur datan har en modell för arbetet med chefspolicy i Länsstyrelsen tagits fram som visar på chefspolicyens relation till och påverkan på cheferna och organisationen (se figur 3). Modellen ska ses som en process som ständigt är i rörelse och som skapar förutsättningar för utvecklingen av chefskapet i Länsstyrelsen.



Figur 3. Chefernas uppfattning kring chefspolicy och vilken roll den har i relation till chefsrollen och de organisatoriska förutsättningarna.

6.1 Chef idag



Figur 4. Chef idag; chefsrollen, expertrollen kontra generalistrollen, utmaningar och utvecklingsområden.

6.1.1 Chefsrollen

Att inneha rollen som chef och uppfattningen kring vilken typ av chef som generellt är fördelaktigt är frågor som respondenterna reflekterar kring. För respondent 1 är den viktigaste delen i chefskapet att göra medarbetarna delaktiga i verksamheten; ”den som får styra sin egen vardag [...] och få uppskattning för det den gör, den människan kommer nästan alltid att prestera”. Respondent 2 belyser istället vikten av att leda och fördela arbetet och lägga fokus

på att prioritera rätt saker; ”[...] viktigt att prioritera, jag menar jag är ju först och främst en chef”. Enligt respondent 3 är det viktigt att systematiskt dela med sig av den kunskap som finns tillgänglig, vara mer öppen och ”[...] det här med att tydligt delegera och låta ansvaret finnas hos medarbetaren längs med hela vägen”.

Respondent 1 menar att chefsrollen innebär att relationen mellan medarbetaren och chefen alltid består oavsett eventuella felsteg; ”det betyder inte att min relation som ditt stöd försvinner bara för det”. Detta har också stor betydelse för respondent 3, men belyser även att medarbetaren innehar rollen som expert och att det är medarbetarens uppgift att driva arbetet framåt; ”[...] jag går inte in i din roll [...] du får driva, men jag står bakom dig när du driver det”

När det rör chefernas kommunikation både internt och extern reflekterar respondent 2 kring chefens medvetenhet om vem som är mottagaren. ”[...] det är väldigt viktigt att man talar på rätt sätt och att man når ut till sina medarbetare”, ”hur man lägger in [...] budskap [...] och där man verkligen ser hur kommer den här människan att ta emot det”. Respondent 4 belyser också vikten av att i rollen som chef, kommunicera på rätt sätt och vara medveten om vem mottagaren är; ”[...] för det jag säger, det hör man på ett annat sätt, och det är viktigt för cheferna att komma ihåg att vad man säger landar på ett annat sätt, för man har sin chefsroll”. För respondent 5 handlar det övervägande om chefens lojalitet till sin arbetsgivare och respondenten belyser hur viktigt det är att ha rätt inställning till de frågor som diskuteras i verksamheten; ” Ibland vet ju inte jag varför man har fattat ett beslut där uppe, men då brukar jag försöka visa att man kan [...] tänka i deras perspektiv”.

Att se Länsstyrelsen utifrån ett helhetsperspektiv belyser flera av respondenterna som en grundläggande del i chefsrollen. Respondent 2 menar att ”har man inte [...] helhetssynen i ryggmärgen så blir det [en] väldigt spretig organisation”. Respondent 3 tycker att ”om jag inte har helhetssyn borde jag inte vara i den här funktionen” men respondenten ser det också som sin uppgift att ”[...] peppa mina medarbetare till att också ha det”. Enligt respondent 4 handlar det även om en effektivitetsfråga; ”[...] får man ihop helheten så vinner man också resurser i andra änden”. Respondent 5 anser att det är viktigt att också reflektera över om det verkligen är nödvändigt att tänka tvärssektoriellt hela tiden; ”gör detta någon särskild nytta [...] blir det bättre om vi breddar den här frågan eller inte”.

Cheferna har olika uppfattning kring vilken roll de spelar i organisationen. För respondent 1 innebär rollen som enhetschef på Länsstyrelsen att vara ”tolken mellan uppdragsgivaren och medarbetaren för vad som behöver uppnås” och ”den här centralfiguren som på något sätt hjälper till att smörja hjulen och få dem att snurra lite snabbare”. Respondent 2 framhäver i sin roll som avdelningschef ett lyssnande och coachande chefskap. Respondenten ser sig mer som ett ”bollplank” och har i rollen försökt att ”tillämpa [...] tvärssektoriella perspektiv” och ”[...] skapa den här arenan för att öppna upp och diskutera”. Enligt respondent 3 innebär enhetschefsrollen en kombination av att ge goda förutsättningar för medarbetaren och visa riktning; ”skapa [...] ramar och tillsammans helst utveckla det”. I rollen som avdelningschef menar respondent 4 att fokus bör ligga på att ”agera utåt och agera strategiskt [...] och naturligtvis vara ett stöd för cheferna”. För respondent 5 innebär rollen som enhetschef att först och främst ha ett gott grepp om verksamheten och ”förstå lagstiftningen”.

6.1.2 Expertrollen kontra generalistrollen

Det finns en varierande uppfattning hos cheferna om chefskapet som profession och om det är experten på sakfrågorna eller generalisten som är den bästa chefen. Respondent 1 menar att det finns många verksamheter som anställer chefer som inte har erfarenhet på sakområdet utan bara är bra chefer. Sakkunskapen är något som går att lära. Det viktiga är att se helhetsbilden och inte arbeta med detaljfrågorna; ”[...] nästan vem som helst kan lära sig [...] om man bara är lite öppen och ödmjuk [...] det gäller att vilja ha det och stå ut med den mentala pressen [...] då kan vem som helst bli chef”.

För respondent 2, som är avdelningschef, är det enhetscheferna som har sakkunskapen, det är de som är experterna på området. Avdelningschefernas roll är att vara en generalist som snabbt kan sätta sig in i specifika frågor och söker inte acceptans i rollen som expert utan söker acceptans i generalistrollen. Respondenten menar dock att det av naturliga skäl blir så att en person som är senior i en fråga ofta tar över en chefsroll. Utmaningen för den här personen ligger då i att ”förmå att se, att hoppa upp ett snäpp och se, vilka flöden finns det”.

I motsättning till detta belyser respondent 3 sin roll som enhetschef som en icke-expertroll men hävdar dock att nyttan av att ha funnits i verksamheten under en längre tid; ”jag är inte expert men däremot har jag väldigt mycket nytta av att jag funnits länge i både [...] verksamheten och i den här sfären”. Respondenten menar också att alla inte kan vara ledare utan att det också hänger mycket på den grupp som ska ledas. Det är av största vikt att kunna hantera sina känslor som chef och inte ge några känslouttryck i känsliga situationer och respondenten reflekterar också kring det naturliga ledarskapet; ”naturliga ledare kanske inte alltid är de bästa ledarna [...] därför att de gör det oflekterat många gånger”.

Respondent 4 som är avdelningschef menar att det är två helt olika ledarskap i enhetschefsrollen i relation till avdelningschefsrollen. För respondenten finns det en negativ effekt av att chefskapet utvecklats till att bli mer av en egen profession; ”baksidan med att vi stärker chefskapet i chefskapet, det är ju att man tappar lite i sakkunskapen och det innebär att jag inte kan gå in i vilket ärende som helst och säga att det är rätt eller fel”.

Enligt respondent 5 måste enhetschefen ha fotfäste i sakfrågan. Det är svårt att komma in som generalist och försöka bestämma över experterna; ”jag vet ingenting om era frågor men jag är en bra ledare”. Dock menar respondenten att det inte heller går att vara helt tvärt om; ”jag är superexpert på det här men jag kanske inte är så intresserad av ledarskap”. För att det ska fungera måste chefen ha ”[...] hyfsad koll på ämnesområdet [...] men också vara intresserad av ledarskapsfrågor, då kan det funka”.

6.1.3 Utmaningar och utvecklingsområden

I chefsrollen finns det också många utmaningar och för respondenternas del finns det utvecklingsområden i deras chefskap som de både är medvetna om och reflekterar kring. Alla respondenter nämner mer eller mindre hur viktigt det är som chef att inte ta för mycket plats och ge sina kollegor och medarbetare utrymme att ta sig an en fråga eller ett problem på sitt eget vis. Chefens roll är då att ge stöd och backa upp när det behövs. Respondenterna reflekterar också över vikten att ha förståelse och medvetenhet över hur respondenten själv blir uppfattad av andra. Respondent 1 är medveten om sin dominans i exempelvis en diskussion och har själv valt att ta steget tillbaka och låta sina medarbetare driva

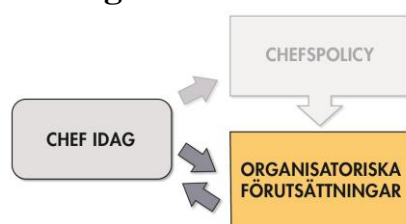
diskussionen; ”[...] jag kommer alltid in i diskussionen mot slutet för jag vet om att när jag börjar köra mitt race i början då är diskussionen slut”.

Enligt respondent 2 handlar kommunikationen om att ha förståelse för den kultur som man befinner sig i. Under sitt yrkessamma liv har respondenten stött på många utmaningar gällande sin kommunikation. Ett stort intresse för hur kommunikationen bör gå till väcktes tidigt och respondenten menar att ett första steg är att identifiera vilken kultur chefen befinner sig i. ”[...] det jag har lärt mig [...] du har två öron och en mun, alltså måste man lyssna dubbelt så mycket”. För respondent 3 har det varit en utmaning men också oerhört utvecklande att vara chef. Fokus som respondenten i dagsläget har är att jobba mycket med medarbetarnas delaktighet och kanske främst sin egen kommunikation ut mot sina medarbetare. ”Jag har valt i alla fall den senaste tiden att jobba mycket med [...] min kommunikation”. Anledningen till detta har varit för att försöka anpassa sig så gott det går till den situation som råder på enheten.

För chefernas del är det också en utmaning i ett kommunicera rätt saker. Respondent 4 menar att cheferna måste vara noga i valen de gör när de ska kommunicera både med sina kollegor och med sina medarbetare. Dock är det svårt att åstadkomma då cheferna ständigt går under tidspress; ”att kommunicera tillräckligt och i rätt tid [...] det stora dilemmat för cheferna är att man inte hinner det”. Respondent 5 framhäver däremot vikten av att inte skicka för mycket information; ”det är många som skickar för mycket information, [...] dränker folk i frågor och [det] kan ju vara stressande”.

Andra utvecklingsområden som respondenterna ser varierar lite från respondent till respondent. Att prioritera rätt saker och hitta struktur på sin enhet anser respondent 1 vara en utmaning. För att sköta den biten har respondenten gett det ansvaret till en arbetsgrupp som ser till att rätt saker blir prioriterade. Respondenten ser också att en effektivisering av enheten ger respondenten möjlighet att köpa loss tid för reflektion kring frågorna; ”vad är det jag verkligen vill? [...] varför vill jag fatta det här beslutet? [...] skulle jag kunna göra på något annat sätt?”. För respondent 2 är det återigen oerhört viktigt att vara medveten om sina utvecklingsområden; ”[...] det är jätteviktigt att en chef är medveten, för en chef som inte har den självinsikten kan aldrig bli bra”. Att vara ledare och dessutom vara en god ledare är den största utmaningen för respondent 3 och beskriver det så här; ”den som jag haft mest utmaningar för [...] i synnerhet då man kommer inifrån organisationen [och ska] träda in i den rollen”. I avdelningschefsrollen anser respondent 4 att det ibland kan vara svårt att veta vad som faktiskt är relevant, då respondenten arbetar mer strategiskt än operativt; ”[...] när det är [...] mitt jag ska bevaka och när det är helheten jag ska bevaka”. Enligt respondent 5 är det en utmaning i att leda experter; ”man ska försöka leda folk som brinner för en sak och [...] vill inte ledas egentligen”.

6.2 Organisatoriska förutsättningar



Figur 5. Organisatoriska förutsättningar; intern och extern påverkan och stöd.

6.2.1 Intern och extern påverkan

Respondenterna har uppmärksammat en tidigare och/eller pågående förändring kring attityden för chefskapet som profession och det är också något som kan kopplas samman med resonemangen kring expertrollen kontra generalistrollen i avsnittet ovan. Respondent 4 har själv sett en stor förändring sedan hen kom in i organisationen i hur cheferna på Länsstyrelsen ser på chefsrollen. Respondenten resonerar så här; ”den här ganska klassiska resan från att chefen är specialist och kan allt, till att chefs kompetens är att vara chef” och ”du är duktig på att vara chef, det är ditt huvuduppdrag, [...] har gett någon sorts dignitet till chefskapet som jag tror är bra”.

Samma inställning har respondent 3 som har sett att organisationen har blivit tydligare och att ett gemensamt språk har växt fram, något som ger utslag i vardagliga situationer, i attityder och agerande. För respondenten har chefspolicy varit bra i denna process för att i organisationen ”behöver man [...] ibland översätta sakerna i de här policyerna, det måste alltså bli [...] sagt”. I och med policy menar respondenten att verksamheten blir mer öppen och transparent och ”det gör det också möjligt att ifrågasätta och komma vidare [...]”. Respondent 5 anser också att det har blivit bättre i organisationen och att det måste finnas utrymme till att misslyckas ibland. Respondenten säger; ”så det är en viktig ingrediens, att det är högt till tak”.

För Länsstyrelsen finns det många externa organisationer som både Länsstyrelsen i sig och cheferna måste förhålla sig till, vilket ibland kan vara en utmaning. Respondent 5 har i sin verksamhet olika myndigheter, inspektioner, styrelser och verk som påverkar vilka beslut som tas på enheten. På så sätt kan det vara svårt att tänka och jobba tvärsektoriellt också; ”ibland kan det bli så där påklistrat att [...] jobba tvärsektoriellt”. Respondent 1 menar också att arbetsrättsliga organisationer som facket och Arbetsgivarverket ibland har för mycket att säga till om. Det är då svårt att driva sin verksamhet framåt och i den riktning som respondenten anser är den bästa för just den enheten.

Det är viktigt i Länsstyrelsen att vara medveten om vem som är kunden och hur chefer och medarbetare i organisationen agerar utåt. Respondent 1 understryker i termer av helhetssyn att medarbetare på Länsstyrelsen inte kan ”behandla människor annorlunda än vad stora Länsstyrelsen [gör]”. Respondent 4 förklarar att eftersom Länsstyrelsen är en kundbaserad verksamhet är det viktigt att vara medveten hur organisationen agerar utåt; ”det kan lätt bli lite navelskåderi”. Respondenten menar vidare att ”hur jag agerar utåt har också betydelse för hur jag uppfattas inåt” och att ”ibland för mycket fokus inåt, och glömmer att det är någon annan vi levererar till”.

För att skapa en större helhet i organisationen menar respondent 3 att det är väldigt viktigt att lyfta upp perspektivet och förstå den övergripande politiken. Respondenten menar att ”vi tar ett ansvar för Sveriges ekonomi”. Enligt respondent 4 är det också en väldigt kort väg till att kunna påverka den politik som styr organisationen. Och vill man engagera sig så är ”vägen vidare till EU också ganska kort”.

Respondenterna ser också en intern påverkan i exempelvis resursbrist och för respondent 1 handlar det om att se till att prioritera rätt. Det går inte att handlägga alla ärenden som kommer in, något som respondent 5 också resonerar kring och säger ”vi har alltid alldeles för mycket att göra” men förtydligar att det då är chefen som ska gå in och sköta prioriteringen.

Respondenten menar att det kan ”vara ganska skönt för dem ibland att höra någon chef som säger, skit i det där, den remissen behöver du inte svara på”.

Ytterligare förutsättningar som respondenterna framhäver är anställningsreglerna för statligt anställda. I offentlig verksamhet är det oerhört svårt att få någon uppsagd, men respondent 1 menar ”att bara för att man jobbar för staten så betyder ju inte det att det ska vara något slags frikort”. Det borde finnas ett tydligare tjänstemannaansvar och att om en medarbetare missköter sig så ska det inte vara en omöjlighet att denne blir uppsagd. Respondent 4 anser också att de anställda har mer rättigheter i den statliga sfären och att det påverkar hur organisationen utvecklas. Länsstyrelsen är en specialistorganisation och respondent 2 menar att ”man kan inte studsa hur lätt som helst mellan enheterna, för det är skilda verksamheter”.

Respondent 3 förklarar också att då det nästan enbart är specialister som söker sig till Länsstyrelsen; ”man börjar inte jobba här bara för att man råkar, utan man vill”. Och då är det också viktigt att möta medarbetarnas behov och skapa en situation på arbetsplatsen som fungerar för medarbetarna

Andra utmaningar som Länsstyrelsen står inför i dagsläget är två andra stora förändringsarbeten, Lean ska implementeras och Länsstyrelsen ska genomgå en stor varumärkesprocess. Respondent 4 menar att arbetet ska förtydliga Länsstyrelsens visioner och värdegrund och att det sedan ska genomsyra hur organisationen behandlar sina medarbetare och sina kunder. Här belyser också respondenten att chefspolicyn också måste tas med och bli en naturlig del i både Lean-arbete och i varumärkesprocessen. För respondent 3 handlar det om att bygga upp tydliga visioner och mål och också gräva djupare i vilket utgångspunkt som de har organisationen idag, och var vill de komma; ”vad är utgångsläget och var ska vi?”. För att få allt att bli en helhet menar respondenten att organisationen måste jobba intensivt och göra tydliga och noggranna avväganden.

6.2.2 Stödet

När frågan om vilket stöd som respondenterna känner att de får av organisationen för att utveckla och förbättra sina kompetenser utifrån chefspolicyn, är alla rörande överens om att stödet är mycket bra. Det erbjuds olika utbildningar och personlighetstester för att ge cheferna rätt förutsättningar att utvecklas i sitt chefskap. Respondent 2 har ”hundra procent förtroende för stödet”, och respondent 1 ”upplever att chefsstödet och personalpolicyn hanteras bättre här” och syftar till tidigare uppdrag som chef. Respondent 5 förklarar att ”det finns mycket att välja på” men respondent 2 som är avdelningschef ser dock att mottagning av stödet hos enhetscheferna inte är så god som den borde vara och menar att det borde utnyttjas mer.

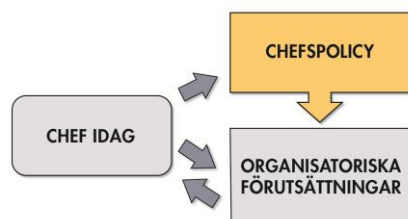
Respondent 3 ser hur exempelvis kursen i systematiskt arbetsmiljöarbete, som erbjuds alla chefer, gör att respondenten ”får [...] upp ögonen vilket otroligt ansvar man har som chef och som arbetsgivare”. För respondent 5 är det snarare tvärt om och tycker att just utbildningen i arbetsmiljö var överdriven; ”krav på att vi ska [...] kunna det här på diplomnivå, det kände jag var [...] överdrivet. Respondenten menar att experterna på arbetsmiljö först och främst är de på personalenheten och om det skulle uppkomma något problem på enheten så kan chefen ta kontakt med personalenheten.

Respondent 3 menar att personlighetstesterna som används har gjort att det har blivit lättare att förstå skillnader mellan sig själv och sina medarbetare och att detta kan påverka vilka förändringar som görs på enheten; ”tagit upp ridån och [...] så är det ganska små enkla saker

som behövs för att skapa [...] nöjdhet helt enkelt, och trygghet”. Detta är något som även respondent 5 talar om om men tycker dock att det kan ta lång tid innan man lär känna sig själv och sina utvecklingsområden.

Att möjligheten finns att använda sig av coacher och mentorer är något som både respondent 3 och 4 är mycket positiva till. De menar att det skapar en bra grund för cheferna att göra beteendeförändringar i sin vardag och att det också hjälper att identifiera sina utvecklingsområden.

6.3 Chefspolicy



Figur 6. Chefspolicy; innehållet, process, verktyg, ansvar samt användning av chefspolicyn i vardagen.

6.3.1 Innehållet i policyn

Respondenternas uppfattning om innehållet i chefspolicyn är genomgående positiv där de rollerna som en chef i Länsstyrelsen har, ses som naturliga i relation till deras chefskap. Kompetenserna ses mer som konkreta delar i chefskapet som de kan utveckla och arbeta med. Dock ser respondenterna olika på innehållet i chefspolicyn i sin helhet, där vissa menar att det är en formell skrift som visar på vad som krävs av en chef i Länsstyrelsen medan vissa menar att det är ett konkret hjälpmedel i det dagliga arbetet.

Respondent 2 uttrycker sin syn på innehållet i chefspolicyn; ”ja det blir lite formellt [...]” och menar att ”sen just de här sakerna, det tycker jag är för detaljerat för att jag ska [...] hänvisa utan det smälter in, det smälter in och då nöjer jag mig med att det är det här jag lever efter”. Respondent 3 säger istället; ”det behöver inte sägas utan det står här, [...] det finns ganska bra konkreta bra saker och [...] hänga upp sig på” och fortsätter ”så jag tycker den är väldigt användbar, praktisk [...] den är så konkret vardagsorienterad”. Respondent 4 säger istället ”[...] jag tycker den är rätt så bra i de här mjuka och lite kantiga delarna som ledarskapet eller chefskapet ändå innebär”.

Vidare berör vissa av respondenterna delar som skulle kunna ha kompletterat eller breddat chefspolicyn. Respondent 1 menar att det borde finnas ett innehåll i chefspolicyn som tydliggör vikten av visioner för Länsstyrelsen; ”[...] vi har inte särskilt mycket skrivet just det här med visioner” och fortsätter ”det här att kunna driva saker mot givna mål eller att kunna sätta upp viktiga mål, kunna hitta visioner som folk står bakom [...]. Respondent 4 menar istället en chefspolicy skulle kunna kompletteras med en annan del; ”[...] jag tänkte på det [...] här med mod [...]” och utvecklar sitt resonemang ”[...] hur modig man vågar vara i de där obekväma besluten eller det kan också vara mod i att våga påverka [...]”.

6.3.2 Processen, verktyget och ansvaret för chefspolicy

Vid frågor kring framtagandet av chefspolicy lyfts olika synpunkter fram där vissa av respondenterna var med i ingen eller liten utsträckning medan andra respondenter var med under hela eller stora delar av processen.

Respondent 1 var inte med i framtagandet av chefspolicy utan är snarare ett resultat av det som blev chefspolicy; ”jag tror att jag var den första rekryteringen de gjorde efter att de hade skaffat just denna policy och dessa chefskompetenser”. Inte heller respondent 2 var deltagande i hela framtagandeprocessen utan kom in i inledningen av den. Respondent 2 menar att arbetet gick i bra takt och var lagom intensivt men att arbetet med chefspolicy sedan har stannat av. Respondent 2 sammanfattar arbetet med framtagandet av chefspolicy med att säga; ”jag kan ju säga så här, att fram till dess att den blev beslutad, helt okej”.

Respondent 3 anser att processen var bra, genomtänkt och involverande. Den utmynnade i ett bra resultat och respondenten fick därför en positiv grundinställning till chefspolicy. Just delaktigheten och professionaliteten i arbetsgången är något som respondent 2 väljer att lyfta fram som positivt och beskriver; ”så känslan efteråt var att man verkligen fick gehör för det man framförde och hade möjlighet att verkligen tycka till [...]”. Vidare menar respondenten att processen gick snabbt och att det var ett intensivt arbete. Även respondent 4 nämner tiden i sin syn på framtagandeprocessen; ”jag tycker att vi tog fram den lite för snabbt [...] för det var liksom en dag med två konsulter, det var inte ens en superbra dag den dagen”. Respondent 4 som även var delaktig i hela processen menar likt respondent 3 att hen kände sig delaktig i framtagandet men att detta antagligen inte delas av enhetscheferna på respondentens avdelning, utan att de snarare ser det som en pappersprodukt.

Även Respondent 5 anser att processen var professionell men menar till skillnad från respondent 3 och 4 att det var en omfattande diskussion och förankring innan chefspolicy klubbades. Innehållet diskuterades i workshops och i chefsgrupper och reaktionen från många chefer var sedan; ”[...] och nu [...] vi är arbetsgivare, ledare, verksamhetsansvariga, ja, berätta något annat som vi inte vet [...] och det kändes först [...] som att hur påverkar det här vår verksamhet egentligen?”. Respondenten menar att detta förtydligades under diskussionen kring chefskompetenserna och lyfter fram betydelsen av att det skedde internt för att kunna relatera till innehållet; ”ibland är det konsulter inblandade så kommer det [...] någonting tillbaka så man känner [...] att vad är det här för någonting?”.

Respondenterna pratar om relevansen av chefspolicy och hur de ser på chefspolicy som verktyg i organisationen och lyfter fram olika delar som påverkas av implementeringen och existensen av denna. Respondenten 1 menar att genom att ta fram och implementera chefspolicy har organisationen tydligt uttalat hur de vill att cheferna ska hantera sitt chefskap och lagt fram en plan för hur ledarskapet ska se ut. Detta underlättas av att det finns nedskrivet och tydligt kommunicerat. Det ger en trygghet i att veta att alla chefer har samma förutsättningar och mål att arbeta efter, vilket även kan förena cheferna i organisationen. ”Sen är de ju så att du kan ju vara en bra chef och leva efter andra principer än vår chefspolicy. Det är ju självklart att det finns andra ledarstilar som också fungerar, men det är ju väldigt viktigt att det finns uttalat att så här vill vi ha det”.

Även respondent 2 understryker relevansen av chefspolicy och betonar vikten av att den är genomarbetad och beslutad i skrift; ”[...] då är en policy väldigt viktig, det är ju någonstans mycket gränserna för saker och ting och utan dem så kan det ju bli vad som helst [...]”. Respondent 2 menar vidare att just chefspolicy som ett ramverk är vad som är det viktigaste

att ta tillvara på för cheferna i organisationen; ”[...] man kan tycka ibland att alla [...] policys att det bara är pappersprodukter, [...] det är det inte, utan det är ju ett ramverk som jag ser på det och det är mycket, mycket viktigt att bygga organisationen på. [...] Så det är, det skrivna ordet det är ibland viktigare än det man gör [...]”.

Respondent 5 talar om relevansen av chefspolicy i relation till att det tidigare funnits en form av chefspolicy i organisationen som inte alls var förankrad och som de flesta cheferna inte ens visste att den fanns. Det var därför läge att arbeta fram tydligare krav. Vidare menar respondenten att även om alla chefer är olika och inte stöpta i samma form så har chefspolicy pekats ut ett antal kompetenser som cheferna måste arbeta med. Detta leder förhoppningsvis till en tydligare feedback och utbildningar för att förbättra de kompetenser som en chef under- eller överanvänder. Respondent 5 säger även att chefspolicy kan vara ett viktigt verktyg vid rekrytering och introduktion av nya chefer i organisationen då det direkt kan göras klart vilka krav organisationen ställer på sina chefer. Chefspolicy kan även enligt respondent 5 vara ett stöd när det uppstår meningsskiljaktigheter i organisationen; ”[...] det händer ju ibland att det blir [...] diskussioner efter arbetsmiljöenkäter där någon chef som hängs ut ibland fullständigt orättvist [...] något som inte funkar och då måste [...] den chefen reflektera över [...] vad måste jag förbättra själv och då har man ju det här som ett stöd”.

Även respondent 4 menar att chefspolicy blir ett användbart verktyg de gånger det inte fungerar med en chef i organisationen; ”[...] men vi har ju också ibland gånger där det inte fungerar, och då tror jag att den kan tydliggöra vad det inte är som fungerar”. Respondent 4 belyser tydligheten och möjligheten att strukturera diskussionen kring chefskapet som en viktig del i att ha tagit fram chefspolicy och menar att det utan chefspolicy lätt blir att diskussionen blir för generell och otydlig. Dock menar respondent 4 att chefspolicy inte bör ses som en checklista som cheferna ska plocka upp med jämna mellanrum för att påminna sig själva om hur det var de skulle göra i en viss situation. Utan policy bör snarare tydliggöra kraven som ställs på en chef i Länsstyrelsen; ”den här är ju ändå [...] mer kärnpolicy för grunden i vad vi gör i och med att det är kopplat till chefskapet”.

När cheferna talar om var ansvaret ligger för att chefspolicy ska bli integrerad i verksamheten och bli till en naturlig del i det dagliga arbetet skiljer sig svaren och synen åt. Respondent 1 menar att ett stort ansvar vilar på avdelningschefernas axlar och att de ständigt måste ha chefspolicy och dess delar på sin agenda i kontakten med enhetscheferna; ”[...] det är ju bara så att de måste i varje ledningsmöte, i varje utvecklingssamtal, i varje kommunikation med de övriga medarbetarna hela tiden visa på att det här är normen och den här normen står vi bakom och vi vill ha den normen därför att kan de sälja det till sina chefer så får det ett helt annat genomslag”. Vidare menar respondent 1 att enhetscheferna givetvis ska ta ansvar för att arbeta med delarna i chefspolicy men att det krävs att det finns avdelningschefer som ser till att cheferna efterlever det önskvärda beteendet. Respondenten anser även att avdelningscheferna måste agera kraftfullt om en enhetschef inte arbetar med att förbättra sina kompetenser eller följer de riktlinjer som satts upp i chefspolicy.

Respondent 2 menar istället att enhetscheferna inte ska leva blint efter chefspolicy varje dag men att det måste tolkas i sitt sammanhang hela tiden framförallt i diskussionerna kring ledarskap och de utmaningar som finns på en avdelning. Respondenten lyfter fram att ansvaret i slutändan ligger på enhetscheferna att se till att ta till sig chefspolicy och arbeta med dess delar i sitt ledarskap. Dock understryker respondent 2 att sitt eget uppdrag är att stärka enhetschefernas ledarskap och att det är viktigt att diskutera delarna i chefspolicy med enhetscheferna kontinuerligt. ”Båda har lika stort [...] ansvar att det blir en bra produkt [...]”.

Men huvudansvaret har ju ändå linjen [...]”. Vidare menar respondent 2 att det även ligger ett ansvar på stödfunktionerna i organisationen att följa upp chefspolicyen och kontrollera att den är relevant och även hur cheferna arbetar med den.

Respondent 3 talar inte uttryckligen om var ansvaret ligger för att lyckas med integreringen av chefspolicyen men säger att chefspolicyen måste uppmärksammas mer och lyftas in än mer i avdelningschefernas kontakt med sina enhetschefer. Men respondenten menar även att det finns ett behov av att medarbetare och andra chefer är en del i den enskilda chefens arbete med delarna i chefspolicyen för att det ska lyckas; ”[...] det räcker inte bara med att läsa det själv utan man behöver nog få [...] någon annan, om det är medarbetare, kollegor eller chefer i sin tur som hjälper till”. Även respondent 5 är inne på att arbetet med chefspolicyen bygger på en kommunikation med sin chef men även med medarbetare. Respondenten anser också att det ligger ett ansvar på människor runt omkring att säga ifrån om chefen inte sköter eller inte lever upp till de krav som ställs. Dock säger respondent 5 att det största ansvaret ligger på sig själv då avdelningschefen inte kan ha koll på exakt hur enhetschefen sköter sitt; ”men så kan man ju också diskutera hur mycket vet chefen [...] det är ju inte så att min chef dagligen håller på och kollar mitt arbete [...] jag måste ju själv informera henne rätt mycket om vad jag håller på med, och vad som är på gång [...] det är ju lite upp till mig att visa [...]”.

Respondent 4 menar att arbetet med chefspolicyen börjar uppifrån och att det därför vore en styrka i att kunna ha en enad bild och förståelse kring innehållet i ledningsgruppen kring chefspolicyen för att avdelningscheferna ska kunna kommunicera en stark och tydlig bild till enhetscheferna. Respondent 4 säger fortsatt att det ligger ett ansvar på avdelningscheferna att ta tag i chefspolicyen och understryka vikten av dess delar i kommunikationen med enhetscheferna; ”[...] man får hela tiden påminna om den och sen att vi faktiskt använder den aktivt i utvecklingssamtalen och lönesamtalen för då blir det ju återkommande [...] och det tror jag alla kommer göra för att vi har ju saknat det underlaget för att ta våra diskussioner med våra chefer”.

6.3.3 Chefspolicyen i vardagen

När cheferna reflekterar över hur de arbetar med de olika kompetenserna blir det både resonemang kring kompetenserna i relation till sin roll som chef men också konkreta exempel på hur de faktiskt arbetar med chefskompetenserna i vardagen.

Respondent 1 ger exempel på sitt arbetssätt och menar att resurser och medarbetarnas motivation är förutsättningar som måste förhållas till, men att utmaningen ligger i att skapa en miljö där medarbetarna får lov att styra sitt arbete själva, där respondenten är ytterst ansvarig för verksamheten. Bland annat genom att forma team med tydliga ansvarsområden och stor autonomi och ha medarbetare runt sig som har kompetens som kompletterar respondentens svagheter. Detta menar respondenten skapar förutsättningar till en enhet med tydlig struktur samt involverade och engagerade medarbetare. Vidare nämner respondenten vikten av att ha en tydligt uttalad policy för enhetens visioner och mål då detta gör att det finns en mall att förhålla sig till när vardagen brister. Då mycket kommunikation sker via mail menar respondenten att det är viktigt att ha ett tydligt kommunicerat budskap som alla ska förhålla sig till då medarbetarna oftast befinner sig utanför kontoret. Detta ger en även ett stöd i de beslut som ska tas på enheten både av medarbetare och respondenten själv. Respondenten menar att hen känner till sina styrkor och svagheter väl och är tydlig med detta inför sina medarbetare. Det blir då enklare att ha en arbetsmiljö där medarbetarna får komma till tals

och vågar säga vad de tycker och känner. Respondenten sammanfattar sin syn på sin roll som chef på enheten; ”[...] jag har inte en position utan jag har en funktion”.

Respondent 2 i sin tur lyfter fram kommunikationen till sina enhetschefer som en viktig faktor till att kunna ge cheferna det de behöver men också för att skapa ett engagemang hos dem. Genom att alltid ha dörren öppen och samtala med enhetscheferna mer informellt mellan fyra ögon, men också genom samtal i grupp på veckomöten och ledningsmöten, vill respondenten väcka frågor om både sitt eget ledarskap men även få enhetscheferna att reflektera kring sin roll. Om de kan få upp ögonen för hela organisationen och inte bara sin enhet kan detta förenkla samverkan mellan enheterna i organisationen. Respondenten är också tydlig med att det inte ligger i sin roll som avdelningschef att gräva ner sig i detaljer utan snarare uppdatera sig om de olika områdena i avdelningen. Detta skapar sedan förutsättningar för enhetscheferna att kunna sköta verksamheterna, vilket respondenten jämför med att sopa framför stenen på en curlingbana. Genom att försöka skapa denna miljö menar respondenten att det finns förutsättningar till engagerade och involverade medarbetare.

Respondent 2 understryker även vikten av att enhetscheferna ska förstå att alla är olika i sitt sätt att arbeta och se på saker. Respondenten talar om att strukturen är viktig men att den inte får styra avdelningen och ska vara någonting som finns där för att falla tillbaka på, men att det samtidigt måste lämnas utrymme för olika personligheter att verka i. För att få till en struktur i organisationen och få enhetscheferna att prioritera menar respondenten att det förs en diskussion på avdelningen för att veta var avdelningen befinner sig, var avdelningen är på väg och vilket som är det mest effektiva sättet att prioritera och strukturera arbetet på. Dock menar respondenten att det inte finns ett uttryckligt bästa sätt att göra detta på och säger; ”sen finns inget rätt eller fel men man måste prioritera [...] om man gör det kollektivt eller pekar med handen, det är en smaksak egentligen [...] och det är såklart att man får lättare med sig medarbetarna om man tar det på något sätt i en någon form av konsensus [...]”.

Vad gäller utveckling av kompetenserna talar respondenten om att det mest naturliga sättet att lyfta chefspolicyerna för enhetscheferna är genom utvecklingssamtalen, men också på de veckomöten som respondenten har med sina enhetschefer. Där försöker respondenten coacha och motivera enhetscheferna i sitt chefskap. Respondenten menar vidare att självkännedomen är väldigt viktig i rollen som chef och exemplifierar med en utbildningsinsats kring gruppdynamik med enhetscheferna då ett behov av att öka självmedvetenheten hos sina chefer fanns, men också få dem att få en större förståelse för de olika personligheter som finns på respektive enhet.

Respondent 3 har hela tiden dokumentet för chefspolicyerna liggande på sitt skrivbord då detta håller det levande i det dagliga arbetet. Vidare säger respondenten att chefspolicyerna finns med som en del i utvecklingssamtalen med medarbetarna och att respondenten även har bett medarbetarna att ge feedback kring respondenten som chef utifrån chefspolicyerna, vilket underlättas av att medarbetarna på den specifika enheten har ett stort intresse för ledarskap. Respondenten anser även att den respons som hen får från sin chef ger konkreta saker i vardagen som bör uppmärksammas och arbetas med. Vad gäller kommunikationen försöker respondenten vara tydlig i sin kommunikation, och menar att de har pratat mycket på enheten om att det ligger ett ansvar på att det som kommuniceras är respektfullt, och att känslig information hanteras med varsamhet. Kommunikationen hänger ihop med hur respondenten engagerar och involverar sina medarbetare och belyser att mycket arbete har lagts på att vara systematisk och tydlig i sin kommunikation. Medarbetarna ska inte få information från en felaktig källa, utan att det ska komma ifrån chefen.

Respondenten talar även om att medarbetarna på enheten har ett stort behov av struktur och väljer därför att delegera detta till medarbetarna så att de tar fram en process så att detta kan beslutas gemensamt. Vilket gör att medarbetarna involveras i enhetens arbete framåt och tillfredsställer deras behov. Respondenten har lagt ner mycket arbete på att styra dessa processer; ”det är inte så att man behöver förändra sig själv eller hålla på ett år med att strukturera upp och prioritera [...] utan bara så här, enkelt i vardagen det är [...] inte så dödsallvarliga saker”.

Vidare talar respondenten om att sin användning av en coach från ett externt företag har hjälpt till i det dagliga arbetet genom att respondenten har fått reflektera och resonera kring sina egna tankar och handlingar ”[...] men de här små justeringarna hur jag är i vardagen, hur jag tänker har så stor betydelse och jag får bra respons på det så känner jag, det här är ju skitbra [...] om man framförallt kan göra det att man inte slår ifrån sig utan ser [...] vad kan jag göra och vara nyfiken på vad är det jag kan göra så snurrar det på, komma in i en positiv spiral helt enkelt”.

När respondent 5 talar om delarna i chefspolicyen i relation till sitt dagliga arbete menar hen att det mest naturliga sättet att påminna sig om vilka delar som behöver utvecklas i sitt ledarskap både är i samtal med sin chef vid utvecklingssamtal, men också i kontakten med sina medarbetare. Respondenten har tagit upp och visat vilka krav som ställs på en chef i organisationen och bett dem komma med feedback vad gäller områden som respondenten behöver förbättra. Respondenten försöker även tänka på att vara tydlig och effektiv i de möten som enheten har och försöker delegera ut ansvar på medarbetarna genom ett roterande ordförandeskap. På så vis menar respondenten att medarbetarna tränas i att ta ansvar och får en större förståelse för behovet av struktur. Vidare försöker respondenten ha framförhållning i sin planering kring olika projekt för att inte lägga för stor stress och press på sina medarbetare, vilket kan vara utmanande på grund av resurser och andra omständigheter.

Respondenten nämner även att de har behandlat och diskuterat chefspolicyen i chefsgruppen under ett planeringsinternat för att se hur chefspolicyen hänger ihop med de interna styrdokument som beskriver avdelningens uppdrag. Även om respondenten ger exempel på sina tankar kring chefspolicyen och hur arbetet med denna tar sig uttryck så menar hen att de tre rollerna i chefspolicyen inte är något som respondenten varje vecka går in och tittar på och reflekterar kring. Snarare är det något som med jämna mellanrum bör tas upp till diskussion; ”men det är ju inte så att jag [...] varje vecka går in och kollar chefspolicyen. [...] gör jag rätt här nu [...] som ledare, att jag är öppen och respektfull om andras kunskaper och synsätt och sådär [...] ibland så måste man ta upp sådant och revidera det så att säga, diskutera det men det är nog mer chefskompetenserna då som man regelbundet går igenom”.

Även respondent 4 har börjat använda chefspolicyen i utvecklingssamtal med sina enhetschefer och menar att det antagligen gäller de flesta avdelningschefer. Respondenten säger att chefspolicyen är ett bra instrument för feedback men anser att de skulle kunna arbeta mer praktiskt med innehållet. Som exempel nämner respondenten att de har diskuterat möjligheten för cheferna att gå bredvid en annan chef under en dag för att se hur andra chefer arbetar i sin vardag. Vidare menar respondenten att de har arbetat med och genomgått personlighetsanalyser vilket har gett en bra bas att stå på och tydligare synliggör var enhetscheferna och respondenten själv befinner sig i användandet av chefskompetenserna. Respondenten talar om reflektion som en väldigt viktig del i att kunna utvecklas som chef. Av denna anledning har avdelningen gemensamt kommit fram till att sätta av tid för reflektion där respondenten och enhetscheferna lämnar huset och ges möjlighet att hämta andan och

diskutera sitt chefskap med varandra. Detta leder enligt respondenten till att besluten och förmågan att prioritera rätt förbättras då det finns ett behov av att stanna upp från den dagliga verksamheten och få möjlighet att tänka igenom sitt arbete ett varv till.

Respondenten talar även om vikten av att skapa ett klimat där det är tillåtet att vara öppen med sina brister vilket respondenten har försökt göra. Här menar respondenten att det är genom att föregå med gott exempel som förändringar enklare kan ske hos underställda chefer; ”[...] jag kan prata om att vi ska vara respektfulla men om jag inte är det i mitt chefskap eller om jag inte uppfattas vara det eller om jag inte säger till när någon annan inte är det så kan jag tjata mig blå om det för det är ingen som kommer tror på det i alla fall [...]”. Respondenten använder sig av en coach från ett externt företag för att reflektera kring sitt arbete och har även uppmanat sina enhetschefer att ta hjälp av andra i sitt arbete med att utveckla sitt chefskap. Det behövs ofta en röst utifrån som kan ge feedback och en bild av hur man uppfattas; ”jag menar det är svårt nog att ändra sitt eget beteende, vi ska ju få nån annan att ändra sitt beteende mot tredje person. Det är ju nästan ännu svårare, och då tror jag att man ibland behöver hjälp utifrån också med coacher eller mentorer eller vad man nu har [...] för att få till det”.

6.4 Sammanfattning empiri

Empiridelen är både omfattande och innehållsrik och för att förtydliga och göra detta mer överskådligt ges här en sammanfattning på de mest relevanta uppfattningarna och åskådningar.

I det empiriska materialet har tre stora teman identifieras, teman som respondenterna har både olika och lika uppfattningar inom. Den empiriska redogörelsen tar avstamp i chefernas uppfattning kring deras egen chefsroll i dagsläget och vilken roll de har i Länsstyrelsen. Att inspirera och motivera sina medarbetare, ha en god kommunikation och se helhetsperspektivet ses som de viktigaste uppgifterna som chef. Resonemang kring chefsrollens utveckling görs också där cheferna ser att rollen har utvecklats från att ha varit en expertroll till att bli mer av en generalistroll, dock med tillräcklig kunskap om sakområdet. I rollen som chef finns det också olika utmaningar vad det gäller både personliga egenskaper, men också i kommunikationen med medarbetarna i organisationen.

Det andra temat som cheferna resonerar kring är de organisatoriska förutsättningarna där cheferna utvecklar sina tankar angående de utmaningar som finns i organisationen. Detta gäller exempelvis tankar kring organisationskultur och andra förändringsarbeten i organisationen. Även stödet för utveckling av sitt chefskap lyfts fram och generellt sett ser alla respondenter positivt på detta.

Det tredje temat omfattar själva policyn. Först belyses innehållet i policyn och vad som kan förbättras men också delar som saknas. Därefter åskådliggörs chefernas uppfattning kring framtagningsprocessen som de alla tycker har genomförts på ett professionellt sätt. Vem som bär ansvaret för att policyn blir väl integrerad i chefernas arbete finns det olika uppfattningar om. Avslutningsvis redogörs chefernas uppfattning kring hur policyn används och kan användas i vardagen. Exempel på olika arbetsätt för att utveckla chefskompetenserna ges, så som utvecklingssamtal, coacher, mentorer, utvärderingar och reflektion. Men framförallt resonerar cheferna kring hur policyn kan bli det levande verktyg som de tycker att det ska vara.

7. Analys

Kapitlet är indelat enligt strukturen i empiridelen för att på ett tydligt sätt kunna använda det teoretiska ramverket för att förklara och förstå empirin utifrån *chef idag*, *organisatoriska förutsättningar* och *chefspolicy*. Detta gör att syftet med studien kan besvaras enligt denna struktur. Fenomenet som har studerats är chefskap där syftet med studien har varit att beskriva variationen i chefernas uppfattning om chefspolicyn som verktyg i utvecklingen av deras chefskap samt att synliggöra hur policyn kan integreras i det dagliga arbetet i ett långsiktigt perspektiv.

7.1 Chef idag

I chefernas uppfattning av chefsrollen skiljer sig synen åt mellan respondenterna. Vissa av respondenterna stärker Mintzbergs (1973) syn på chefsrollen som relativt lik oavsett vilken nivå i hierarkin chefen befinner sig och där chefen både är generalist och expert. Andra menar snarare att chefsrollen innebär att vara generalist och lämnar expertrollen till medarbetarna eller enhetscheferna. Dock menar alla att utvecklingen har gått mot att chefskapet som profession har stärkts och att chefskapet i dagsläget har ett större fokus på att vara en bra chef än att vara expert på sakområdet. Samtliga respondenter ser kompetenserna i chefspolicyn som naturliga delar i rollen som chef, men sättet dessa beteenden tar sig uttryck skiljer sig beroende på huruvida de ser sig som generalister, experter eller både och.

Ledarskapsrollen är central när respondenterna talar om sitt chefskap som en relation till sina medarbetare eller enhetschefer, om att skapa förutsättningar och om att visa riktning. Respondenterna tenderar att se ledarskapsrollen som övergripande snarare än att som Mintzberg (1973) ser det, som något som utövas i vissa situationer och som är skilt från det övriga ledarskapet. Mintzbergs uppfattning om chefsrollens ständiga *loop* och chefernas komplexa arbetsuppgifter bör ändå ses i relation till rollen som ledare. Därför ligger respondenterna snarare närmre Sveningsson och Alvessons (2010) syn, där de menar att ledarskapet mer är integrerat i chefsrollen men att chefen har den kontrollerande och säkerställande funktionen i organisationen. Respondenterna talar om påverkan på medarbetarna eller enhetscheferna som en del av chefskapet, medan kontroll och säkerställande talas om i termer av att fördela arbetet och att systematiskt dela med sig av den kunskap som finns tillgänglig. Detta följer Van Warts (2003) syn på det offentliga chefskapet. Han menar att chefen främst bör tillhandahålla resultaten inom den giltiga lagstiftningen. Där efter ligger uppgiften i att utveckla, stödja, och uppmuntra medarbetarna, för att slutligen anpassa organisationen till dess omgivning.

Det går alltså att se att utifrån chefernas uppfattning om chefsrollen finns det inom organisationen en åtskild bild av chefsrollen i sin karaktär vad gäller generalist kontra expert. Ledarskapsrollen i chefskapet ses som betydande och utmanande oavsett vilken chefsposition respondenten har. Dock har de exekutiva delarna större del i chefskapet för enhetscheferna än för avdelningscheferna. I de teorier som Orazi et al. (2013) belyser bör chefskapet ses utifrån integreringen av ett transformativt och transaktionellt ledarskap, där både den relationsskapande och visionerande chefen tillsammans med den kontrollerande och övervakande chefen är den mest fördelaktiga sättet att se på chefskap. Det går här att se att både det transformativa och det transaktionella ledarskapet är närvarande hos alla respondenterna men att den individuella viktningen åt det ena eller andra hållet avgör både hur respondenten väljer att se på chefskapet och hur chefskapet tar sig uttryck i det dagliga arbetet.

Vidare talar respondenterna om hur de har utvecklat sitt chefskap till att vara vad det är idag. När respondenterna exempelvis lyfter upp behovet av att identifiera vilken kultur chefen befinner sig i, att arbeta för att få medarbetarna att vara delaktiga och att vara varsam med hur de delger information till medarbetarna gör de detta utifrån deras tidigare erfarenheter som chefer. Förståelse för detta kan fås genom Kolbs (1984) teori om erfarenhetsbaserat lärande, där lärande beskrivs som en förmåga att anpassa sig till omgivningen, och att lärande också alltid bör ses som en process med grund i erfarenhet. Respondenternas förhållande till chefskapet och den roll de spelar har sin grund i de erfarenheter de själva har från tidigare och nuvarande chefsroller.

7.2 Organisatoriska förutsättningar

Respondenterna som befunnit sig lite längre i Länsstyrelsen har sett en betydande utveckling vad det gäller attityden gentemot chefskapet som profession i organisationen. En skiftning har skett i organisationskulturen där ett gemensamt språk har växt fram och ett öppnare klimat råder. Denna förändring tog sin början redan innan chefpolicyn kom till men har i och med framtagandet och implementeringen av den blivit än starkare. Som Argyris och Schön (1996) förklarar kan detta ses som en del av utvecklingen av de bruksteorier som finns i organisationen. Externa referensfunktioner som olika styrdokument blir till artefakter och kan hjälpa medlemmar i organisationen att skapa en tydligare bild av helheten, och på ett samlat sätt ta sig an organisationens utmaningar. Respondenternas värderingar och normer kring chefskapet har genomgått en förändring och har dessutom blivit tydligare i och med implementeringen av chefpolicyn.

Denna helhetssyn är också något som är viktigt i relationen till externa intressenter. Det finns en medvetenhet bland vissa av respondenterna kring vilken hänsyn som bör tas och hur de bör agera utåt, exempelvis gentemot privatpersoner eller myndigheter som är i kontakt med Länsstyrelsen. Respondenterna menar att med en tydligare helhetstänk i organisationen skapas en samlad och professionell bild av Länsstyrelsen. I sin tur kan detta bidra till en större förståelse för Länsstyrelsen i samhället och en bättre möjlighet att kunna påverka den politik som förs både på nationell och internationell nivå. På samma sätt som Argyris och Schön (1996) beskriver hur bruksteorierna är individens generella uppfattning om hur man bör agera i en viss given situation, kan också en trygghet skapas hos organisationens medlemmar genom att ledning och chefsgruppen har en enad bild kommunicerad både utåt och inåt i organisationen.

I de förändringsarbeten som i dagsläget också pågår i organisationen angående Lean och varumärket kan detta enligt respondenterna också skapa en tydligare bild av var organisationen är på väg och hur både medarbetare och externa intressenter blir behandlade. Eftersom cheferna måste förhålla sig till både interna och externa intressenter, men även pågående förändringsarbete, skapar detta förutsättningar för att, vad Argyris och Schön benämner som en organisatorisk fråga kommer ställas. Det är också relevant att som Jacobsen (2005) förklarar i teorin om strategi O att det finns en tydligt kommunicerad vision och förklaring till varför en förändring ska ske och vilka mål som är knutna till förändringen.

Respondenterna talar vidare om att resurserna och förutsättningarna i organisationen ibland är knappa och att de inte alltid klarar av att behandla alla de ärenden som inkommer. Detta är en verklighet som cheferna måste förhålla sig till och bör därför göra rätt prioriteringar. Orazi et al. (2013) menar här att det är den offentliga chefens roll att uppnå resultat med de befintliga resurserna. Det ligger dock ett ansvar på avdelningscheferna att bistå enhetscheferna med de

verktyg, resurser och kompetens som krävs för att klara organisationens mål. Denna fördelning blir också tydlig i respondenternas resonemang kring de organisatoriska förutsättningarna.

Respondenterna upplever att stödet från personalenheten är bra och att det finns goda möjligheter till olika kompetensutvecklingsprogram. Uppfattningen skiljer sig mellan vissa av respondenterna där någon menar att det ibland läggs utbildningar på cheferna som är för detaljerade. Skulle behovet uppstå av den kunskapen, finns det att tillgå i andra delar av organisationen. Här menar en annan respondent att genom djupare utbildningar av denna typ ges möjlighet till förståelse av chefsrollen i ett större perspektiv. Yukl (2013) beskriver att de flesta chefsutbildningar sker i organisationer för att utöka allmänna kunskaper och beteenden. Vilken support som finns i organisationen påverkar i stor utsträckning hur väl genomförd och hur framgångsrik en utbildningsinsats blir. I relationen till allt för utmanande och irrelevanta utbildningar kan insatsen skapa en negativ konsekvens för berörda chefer. Det som sätter grunden för chefernas utveckling är deras tidigare erfarenheter och kompetenser och Yukl menar att det är i de situationer som chefen lyckas som självkänslan ökar. En utbildning som ställer för höga krav kan i sin tur ge den motsatta effekten. Därför bör utbildningarna vara anpassade för varje individ för att ge bästa möjliga effekt.

Vidare nämner vissa av respondenterna personlighetstester som något som återkommande används som ett verktyg i organisationen. Även tillgången till externa coacher och mentorer lyfts fram som en möjlig resurs som tillhandahålls för cheferna i organisationen vilket ses som en stor tillgång för cheferna. Detta följer Kochanowski's et al. syn på mentorer och coacher som ett mycket användbart verktyg för utveckling av chefer. De menar dock att användandet får störst vinst för organisationen om den fungerar som en uppföljning till feedback för cheferna.

7.3 Chefspolicy

När respondenterna talar om innehållet i chefspolicyn ger de en positiv bild men uppfattningen skiljer sig dock, där vissa menar att det är en formell skrift och lite väl detaljerat. Medan andra menar att den är konkret i sitt innehåll vilket gör att den kan användas som ett hjälpmedel i vardagen att förhålla sig till. Respondenterna är eniga om att chefspolicyn i allra högsta grad är relevant som verktyg för organisationen då den tydliggör hur cheferna ska hantera chefskapet och att alla chefer har ett skriftligt dokument att förhålla sig till. Återigen är det relevant att se chefspolicyn som den typ av referensfunktion som Argyris och Schön (1996) förklarar i sin teori kring bruksteorier. Att skapa ett ramverk innebär för respondenterna att de på ett tydligare sätt kan agera i sin roll som chef utifrån gemensamma krav, vilket förväntas leda till förändring i chefernas bruksteori. Cheferna som individer i organisationen, det Argyris och Schön benämner som celler i en organism, kan då se sig själv tydligare i relation till helheten och policyn blir därav mer förankrad.

Vissa av respondenterna menar dock att chefspolicyn till sitt innehåll skulle kunna kompletteras med mer abstrakta delar, såsom visioner och mod, för att tydliggöra behovet av att cheferna vågar driva organisationen framåt. Behovet av detta kan förstås genom Jacobsens (2005) beskrivning av strategi O där det framkommer att en förändring endast kan lyckas genom att visioner för en förändring har satts av ledning och att det därefter blir chefernas roll att föra arbetet framåt.

Själva framtagningsprocessen för policyn har varit både professionell och givande menar respondenterna och de känner att de fått möjlighet att vara delaktiga och påverka chefspolicyens utformning. Däremot finns det meningsskiljaktigheter kring den tid som lades ner på processen. Några respondenter anser att processen gick för snabbt och att vissa enhetschefer inte tagit till sig policyn på ett önskvärt sätt. Trots ett förtydligande av chefspolicyen i och med framtagandet av de sex chefskompetenserna finns det ändå vissa frågetecken kring policyns betydelse i chefernas arbete och vad den ska användas till. Vissa respondenter resonerar kring policyns användningsområde endast när det handlar om saker som gått snett i organisationen. För att förstå detta är det relevant att lyfta in det Argyris och Schön (1996) nämner som near misses. En organisatorisk fråga har ställts för att uppnå en förändring i organisationens bruksteori, men då inte policyn blivit accepterad och förstådd av alla chefer kan det inte heller fullt ut skapa en förändring av bruksteorin. Detta kan också jämföras med Argyris och Schöns enkel- och dubbelkretslärande. Implementeringen har inte fullt ut uppnått det eftersträvade dubbelkretslärandet där både chefernas och organisationens antaganden och förväntningar förändrats. Värderingar, beteenden och normer som genomsyrar organisationen riskerar alltså bara att förändrats för vissa chefer.

Respondenterna har också olika uppfattning om vem det är som bär ansvaret för att driva arbete med policyn framåt. Några av respondenterna menar att det är avdelningschefernas ansvar medan vissa andra ser det som enhetschefernas roll. Ytterligare ansvar bör också ligga på verksamhetsstöd anser någon av respondenterna. Åter igen är det relevant att belysa Jacobsen (2005) beskrivning av strategi O för att förtydliga att ansvaret för en förändring ligger på ledningen, men att det är nödvändigt att få med sig mellanchefer, enhetschefer och medarbetare på tåget. Ledningen formulerar visioner och mål, därefter förflyttas makten och verktygen till de berörda som sedan ska driva förändringen vidare. Huruvida det är mellanchefernas eller enhetschefernas roll att driva arbetet med chefspolicyen framåt framkommer dock inte i det empiriska materialet. Emellertid kan det förtydligas vad Orazi et al. (2013) ser som chefernas olika roller. Enhetschefens bör uppnå organisatoriska prestationer genom att använda redan befintliga resurser i organisationen. Avdelningschefens roll är istället att bistå cheferna med de verktyg resurser och den kompetens som behövs för att uppnå organisationens prestationsmål. I relation till chefspolicyen kan detta ses som att ansvaret borde ligga på avdelningscheferna i att driva arbetet framåt och få enhetscheferna att arbeta aktivt med chefspolicyen.

En av respondenterna menar att hen är ett resultat av chefspolicyen då hen var den första som rekryterades efter att chefspolicyen tagits fram. Argyris och Schön (1996) skulle här kunna hävda att organisationen gör ett språng mot ett organisatoriskt dubbelkretslärande. Detta då de genom att ta in chefer med de normer, beteenden och värderingar som Länsstyrelsen definierat i chefspolicyen kan påverka organisationens bruksteori. En annan respondent säger att framtagandet av chefspolicyen var bra men att arbetet sedan stannat av. Detta går snarare att likna vid ett enkelkretslärande där Argyris och Schön (1996) menar att organisationen eller individen förändrar hur de gör en viss sak. Förändringen leder i sin tur inte till någon utveckling i organisationens eller individens värderingar, normer eller beteenden kring hur de arbetar. Vidare menar en respondent att det är av stor vikt att skapa ett klimat där det är tillåtet att vara öppen med sina brister och säger att mycket av detta ansvar ligger på avdelningschefen. Jacobsen (2005) understryker att det krävs att de bruksteorier som styr beteendet måste göras tydliga för att inte fastna i ett enkelkretslärande och menar att individen måste konfronteras med sitt handlande för att detta ska kunna ske. Konfrontationen måste ske öppet inför andra vilket kräver ett tillåtande klimat.

Alla respondenter belyser på ett eller annat sätt hur de anser att chefspolycyn används i dagsläget, men också hur de tycker att den borde användas. Att chefspolycyn är ett verktyg i rekrytering av nya chefer är redan konstaterat, men vidare menar respondenterna att chefspolycyn är det ett bra verktyg för feedback och utvecklingssamtal. Flertalet av cheferna belyser att den respons och feedback de får ifrån sina chefer ger ett bra och konstruktivt resultat. Det kan exempelvis handla om småsaker i vardagen som måste justeras. Enligt Kochanowski et al. (2009) är det relevant att få sin feedback från kollegor och chefer då detta lättare skapar konkreta förändringar i beteenden. Även feedback från coacher och mentorer kan vara bra sätt att utveckla chefskompetenser, något som de flesta respondenterna uppmärksammat. Dock är det endast två av respondenterna som provat på detta. Carey et al. (2011) belyser visserligen att användningen av coacher har ett osäkert resultat, och är egentligen helt beroende av chefernas inställning. Därför är det viktigt att som Yukl (2013) belyser att anpassa varje utvecklingsinsats utefter den chef som ska genomgå den.

Samtliga respondenter ger uttryck för det som Kolb (1984) definierar som ett erfarenhetsbaserat lärande, när de talar om situationer i vardagen i relation till sitt chefskap. Respondenterna ger exempel på hur de arbetar med strukturen, med kommunikationen och hur de måste vara tydliga i relation till sina medarbetare eller enhetschefer. När de ger denna typ av exempel blir det tydligt att de gör det utifrån sina tidigare erfarenheter som chef. De följer därmed Kolbs (1984) fyrstegsmodell där de ger uttryck för ett aktivt experimenterande, en konkret erfarenhet, ett reflekterande över den upplevda erfarenheten vilket utmynnat i en abstrakt begreppsförståelse. Dessa fyra steg ligger inbäddade i de uppfattningar som respondenterna ger uttryck för, och i vissa fall ger respondenten exempel på tankar kring alla fyra stegen, när de resonerar kring sig själva i relation till sitt chefskap. Andra respondenter benämner inte alla steg utan förhåller sig främst till de två sista stegen vilket dock får sägas förutsätta de två ursprungsstegen. Det går även att se att det uppstår ett erfarenhetsbaserat lärande på samtliga arenor som Filstad (2012) lyfter fram. Detta innebär att de informella, formella, sociala och kulturella scener som respondenterna vistas på skapar ett lärande genom praxis i mer eller mindre utsträckning hos respondenterna.

Respondenterna resonerar slutligen kring vikten av förståelse för andras sätt att arbeta på. Det är relevant och mycket viktigt att sätta sig in i var enheten eller avdelningen befinner sig och var de är på väg. Detta är nödvändigt för att göra rätt prioriteringar. En av respondenterna förklarar sitt arbetssätt när det kommer till reflektion. Tillsammans med cheferna på avdelningen har de gemensamt satt av tid för att reflektera över sitt arbete. Detta ska i slutändan leda till att förmågan till rätta prioriteringar förbättras och att cheferna får möjlighet att tala med varandra om deras uppfattning kring chefskap. Precis som Guthrie och Bertrand Jones (2012) belyser är det viktigt att utveckla arbetssätt där tid för reflektion över både feedback men också vardagliga skeenden är inplanerade kontinuerligt. Exempel på arbetssätt kan vara olika diskussionsforum, skriftlig reflektion och self-assesment. Förståelsen för relevansen av reflektion kan ges genom att få möjlighet att lyssna på hur andra chefer ser på sin roll och på så vis ta till sig, omvärdera och applicera detta på sitt eget chefskap. Respondenten har i och med denna avsatta tid till reflektion skapat en arena för cheferna att utveckla sitt chefskap. Dessa tillfällen ger följaktligen möjlighet till det Filstad (2012) benämner som kritisk reflektion.

Två av respondenterna reflekterar även kring den känslomässiga delen i chefskapet och understryker att en chef måste hantera sina känslor i känsliga situationer för att inte tappa ansiktet. Respondenterna ger alltså i denna typ av situationer uttryck för det som Schön (2003) kallar reflektion i handlandet. Vid studiens intervjutillfälle görs följaktligen en

reflektion över handlandet, där de går tillbaka till sin egen roll i situationer av känslig karaktär.

Genomgripande för alla respondenter är att det sker en ständig reflektion kring innehåll, processer och förutsättningar men att den sällan är medveten och planlagd vilket Guthrie och Bertrand Jones (2012) förespråkar. Dock finns det inslag av en planerad reflektion i de utvecklingssamtal, chefsgrupper och gruppmöten som är naturliga inslag i chefernas vardag.

8. Diskussion

När respondenterna i studien talar om sin chefsroll gör de detta främst i generella termer, men som vi har kunnat visa finns det olika uppfattningar kring chefskapet i organisationen. Detta innebär att även om organisationen har arbetat fram en chefspolicy med tydliga definitioner på hur en chef i Länsstyrelsen bör vara, finns det ingen enhetlig bild av hur dessa definitioner ska ta sig uttryck. Även om tolkningen av innehållet i vissa fall stämmer överens hos respondenterna blir det tydligt att chefernas personlighet, erfarenhet och omgivning är det som direkt avgör hur arbetet med chefspolicyn fortlöper. Det ska sägas att i samband med framtagandet av chefspolicyn så tydliggjordes att syftet med denna inte är att stöpa alla chefer i samma form men det finns en utmaning för organisationen i att det så tydligt finns olika sätt att tolka chefsrollen. Detta visar att även om cheferna kan enas om att chefskompetenserna i allra högsta grad är relevanta för chefskapet så har organisationen inte nått fram till en punkt där cheferna i organisationen har en gemensam förståelse för vad chefskapet i Länsstyrelsen innebär enligt chefspolicyn.

I sin uppfattning om de organisatoriska förutsättningarna kan vi se att respondenterna ger uttryck för en avsaknad av tydliga visioner och mål som är direkt kopplade till arbetet med chefspolicyn. När de diskuterar andra förändringsarbeten som pågår i organisationen med exempelvis implementering av Lean och varumärkesarbete menar vi dock att det här finns förutsättningar för organisationen i allmänhet och för cheferna i synnerhet att koppla detta till arbetet med chefspolicyn. Genom att förtydliga arbetsätt och värderingar i organisationen skapar detta visioner och mål som cheferna måste förhålla sig till utifrån de delar som finns definierade i chefspolicyn. Med andra ord finns det en tydlig medvetenhet och vilja från organisationen att faktiskt förändra och utveckla både organisationen i stort och chefernas beteenden.

Vi kan också se att respondenterna upplever ett starkt och kompetent stöd från organisationen. Detta förtroende bör ha en god påverkan och effekt på de utvecklingsinsatser som finns i organisationen. Genom att anpassa utvecklingsinsatser efter varje chef och se dem som individer kan detta resultera i effektiva insatser. Cheferna måste dock själva först ha insikt i sina egna utvecklingsområden för att få viljan att förändra dessa. Här ser vi att cheferna överlag tolkar sig själva i relation till innehållet i chefspolicyn och snarare använder begreppen för att förklara sitt eget beteende, istället för att använda det som ett verktyg i en aktiv utveckling av sitt chefskap. Om organisationen tydligare arbetar med att kartlägga kompetenser och synen på chefskap hos sina chefer, kan de också skapa förutsättningar för cheferna att se vad de har att utgå ifrån. Framförallt är det relevant att sätta upp synliga mål som visar var någonstans Länsstyrelsen vill att chefen ska nå. Det bör alltså finnas både individuella och organisatoriska mål i relation till chefspolicyn då vi ser en fara i att chefspolicyn snarare anpassas till individen än att individen anpassar sig till de krav som finns definierade i chefspolicyn.

När det kommer till framtagningsprocessen och implementeringen av chefspolicyn kan vi konstatera att alla respondenter har en positiv inställning till den och att de alla ser relevansen av att ha definierat chefsrollen i en chefspolicy. Vi kan se att processen kring framtagandet har uppfattats som väl genomförd och professionell, men att efter implementeringen har arbetet tappat styrfarten och vissa chefer, särskilt enhetschefer, inte känner sig delaktiga och ser policyn som en pappersprodukt. Respondenterna resonerar kring vem som egentligen har ansvaret för att arbetet med chefspolicyn fortskrider vilket det råder delad mening om. Detta kan vara en anledning till att implementeringen ännu inte blivit fulländad. För att arbetet ska

lyckas med implementeringen anser vi att organisationen måste tydliggöra vem som faktisk har ansvaret och varför. För att cheferna ska våga driva förändringen framåt anser vi att ledningen återigen måste kommunicera en väl definierad vision och målsättning med policyn.

I studien går att se att avdelningscheferna talar om chefpolicyn som ett verktyg snarare ämnat till enhetscheferna än till övriga chefer i organisationen. För att lyckas med implementeringen menar vi att det krävs av avdelningscheferna och övrig ledning att föregå med gott exempel och visa enhetscheferna hur det aktivt går att arbeta med chefpolicyn för att utveckla sitt chefskap. Det är först då som vi anser att enhetscheferna faktiskt kommer ta verktyget till sig och förstå att policyn är ett viktigt riktmärke för hur cheferna i Länsstyrelsen förväntas utöva sitt chefskap. Risken finns annars att det enbart blir de som är intresserade av denna typ av frågor som kommer att engagera sig och försöka utvecklas utifrån definitionerna i chefpolicyn. Organisationen riskerar då att implementeringen av chefpolicyn stannar vid ett enkelkretslärande, istället för att driva utvecklingen mot en övergripande förändring i chefernas bruksteori och därigenom ett dubbelkretslärande.

Slutligen kan vi konstatera att chefpolicyn i dagsläget används på olika sätt och i olika stor utsträckning av respondenterna. Dessutom finns åsikter kring hur den faktiskt bör användas, hur den kan bli en integrerad del i chefernas dagliga arbete och även ett levande dokument som genomsyrar chefernas beteenden. Genom utvecklingssamtal och feedback från kollegor och chefer ser vi att ett effektivt utvecklingsarbete kan ta sin början. Vi ser forum som syftar till att lyfta upp respondenternas bruksteorier till ytan som en förutsättning till att kunna arbeta framåt och utveckla chefskapet.

Organisationen arbetar redan idag med ett antal delar som syftar till att kompetensutveckla cheferna där personlighetstester, 360-gradersverktyg och formella utbildningar är exempel på insatser som cheferna redan idag tar del av. Verktyg som i högsta grad är relevanta. Men det är viktigt att dessa utbildningar är direkt kopplade till delarna i chefpolicyn och att det är väl uttryckt för cheferna att så är fallet. Genom kompetensutvecklingsinsatser som är utvecklade och går att koppla till chefpolicyn tas ett ytterligare steg i utvecklingen av chefernas beteende. För att detta ska kunna ske bör det sedan finnas en väl planerad och integrerad reflektion där de utvecklande insatserna sätts i relation till chefernas vardagliga arbete. För att detta ska kunna ske måste det finnas utrymme och acceptans för både tid och plats för reflektion från organisationen. Vi ser att dessa tre komponenter; utvecklingssamtal och feedback, utvecklingsinsatser och reflektion, alla kopplade till chefpolicyn, tillsammans med klara visioner och mål för chefskapet, kan skapa förutsättningar till ett chefskap för morgondagen i Länsstyrelsen.

8.1 Slutsats

Studien visar att Länsstyrelsens chefpolicy har anpassat sig väl efter de styrdokument som Arbetsgivarverket (2013) tagit fram. Att vara chef i staten innebär att tydligt företräda arbetsgivarpolitiken och ansvara för ledning, styrning och utveckling av verksamheten. Detta är något som tydligt framkommer som chefernas ansvar i chefpolicyn. Studien visar även på den samhällsliga utvecklingen i relation till den offentliga sektorn som Holmberg (2003) berör. Holmberg menar att de offentliga organisationsformerna har utvecklats till att mer och mer likna den privata marknaden. Vidare synliggör studien att chefskapet i en organisation är i ständig utveckling. Detta går att se i ljuset av olika ledningsfilosofiers genomslagskraft, så som Hoods (1991) New Public Management och det som Lane och Wallis (2009) benämner som Strategic Management.

Lane och Wallis (2009) menar att lagstiftning och ramverk ger vissa förutsättningar och kan ses som begränsningar för chefen i sin roll, om utgångspunkten för ledningsperspektivet finns i den privata marknaden. Studien visar att denna problematik även finns i chefskapet på Länsstyrelsen. Det finns anledning att konstatera att det de facto är en stor skillnad mellan offentlig och privat sektor och studien lyfter fram ett behov från cheferna att sätta ramarna utifrån ett offentligt perspektiv, där förutsättningarna och uppdraget för en offentlig organisation bör ses som en styrka snarare än en svaghet.

Studien visar att Länsstyrelsens framtagande och implementering av chefspolicyen ses på med olika uppfattningar från cheferna i organisationen. Vissa av cheferna menar att chefspolicyen är ett direkt verktyg för att utveckla sina chefskompetenser medan andra chefer menar att det snarare är ett styrdokument. Vidare visar studien att chefspolicyen i vissa delar är integrerad i organisationen i ett långsiktigt perspektiv som exempelvis i rekrytering och utvecklingssamtal. Däremot framgår det att det inte finns en gemensam riktning på hur chefspolicyen ska vara en integrerad del i relation till chefernas vardag. Studien synliggör att det finns goda förutsättningar till utveckling av chefskapet hos organisationen i stort och hos chefen som individ i relation till delarna i chefspolicyen. Studien visar att framtagandet av chefspolicyen har varit positiv och att chefen ser en betydande relevans av en chefspolicy. Då studien har tydliggjort att integreringen av chefspolicyen som ett verktyg för att utveckla chefskapet på många håll har stannat upp, föreslås följande delar som viktiga för att kunna ta nästa steg och få chefspolicyen att fungera långsiktigt;

- Utvecklingssamtal och feedback
- Utvecklingsinsatser
- Reflektion
- Visioner och mål

Dessa delar bör vara direkt kopplade till chefspolicyen och chefernas vardagliga arbete. Genom fokus på dessa punkter menar vi att den modell som tidigare lyfts fram bör kompletteras med en sista del (se figur 7). Modellen tydliggör samspelet som en process mellan chefskapet idag, organisatoriska förutsättningar och chefspolicyen som verktyg för att nå det chefskap för morgondagens chef i Länsstyrelsen som organisationen har definierat i chefspolicyen. Det är viktigt att poängtera att denna process måste vara ständigt levande för att organisationen ska kunna möta framtidens utmaningar.



Figur 7. Chef i morgon.

Slutligen menar vi att många av de delar som lyfts fram för att kunna få chefspolicyen att vara en naturlig och viktig del för chefskapet på Länsstyrelsen, finns i beslutsdokumentet för chefspolicyen och chefskompetenserna. Det är viktigt att komma ihåg att implementeringen är i sin början och att förutsättningarna finns för ett framgångsrikt förändringsarbete. Bara genom att belysa chefspolicyen i denna studie och genom de intervjuer som gjorts med cheferna tror vi att det finns ytterligare förutsättningar. Studien har förhoppningsvis lett till

reflektion hos de intervjuade cheferna och kan därför fungera som en hjälp i vidare arbete för organisationen.

För framtida studier inom området hade det även varit intressant och relevant att titta närmre på hur organisationen kan skapa förutsättningar för att olika styrdokument kan integreras i varandra och fungera med gemensamma värderingar, visioner och mål för att verkligen göra skillnad i organisationen. Det hade även varit relevant att studera vilken påverkan chefsutvecklingen har på medarbetarna i organisationen. I ett större perspektiv skulle vidare forskning kunna inrikta sig på att studera relevansen av offentliga verksamheters arbete med diverse interna implementeringsarbeten, och vilken effekt dessa får för skattebetalarna som är de som ska dra nytta av verksamheternas tjänster.

Referenser

Arbetsgivarverket (2013). *Chef i staten*. www.arbetsgivarverket.se (Hämtad 18 november 2013)

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Carey, W., Philippon, D. J. & Cummings, G. G. (2011) Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of leadership studies*, Volume 5, nummer 1, University of Phoenix.

Dahlgren L. O. & Johansson K. (2009). Fenomenografi. I B. Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. (s. 122-135) Stockholm: Liber.

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Guthrie, K. L. & Bertrand Jones, T. (2012) Teaching and Learning: Using Experiential Learning and Reflection for Leadership Education. *New Directions for Student Service*, no. 140, Wiley Periodicals, Inc. (Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/ss.20031).

Holmberg, I. (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor. I B. Holmberg, I. & Henning R. (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. (s. 7-29) Lund: Studentlitteratur.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. Vol. 69 (Spring), s. 3-19.

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kochanowski, S., Charles F. Seifert, C. F. & Yukl, G. (2009) Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. XX(X) s. 1–7.

Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning – Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Krokmark, T. (1987). *Fenomenografisk didaktik*. Göteborg: Acta Universitatis Gothenburgensis.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lane, J-E. & Wallis, J (2009) Strategic Management and Public Leadership, *Public Management Review*, Vol 11, Issue 1, s. 101-120.

- Lantz, A. (2013) *Intervjumetodik*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Linköping.
http://www.academia.edu/898904/Kvalitativ_analys_-_exemplet_fenomenografi
- Länsstyrelsen (2013). *Om Länsstyrelsen*. www.lansstyrelsen.se/skane (Hämtad 4 november 2013)
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative market research: a comprehensive guide*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Martella, R. C., Nelson, J. R., Morgan, R. L. & Marchand-Martella, N. E. (2013). *Understanding and Interpreting Educational Research*. New York: The Guildford Press.
- Marton, F. & Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:e uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Schön, D.A. (2003). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Seifert, C. F., Gary Yukl, G. & McDonald R. A. (2003). Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, s. 561–569.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*. 63(2): s. 214-228.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf (Hämtad 15 november 2013).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th edition) Essex: Pearson Education Limited.

Bilagor

Bilaga 1 – Länsstyrelsens chefspolicy



LÄNSSTYRELSEN
I SKÅNE LÄN

BESLUT

1(2)

2012-06-05

100-12962-12

Vår referens
Personalenheten

Chefspolicy

Härmed fastställs Länsstyrelsens chefspolicy i enlighet med bifogat dokument.

Beslut i detta ärende har tagits av t.f landshövding Göran Enander, deltagit har också personalchef Suzanne Jacobsson, föredragande, samt personalspecialist Ina Roman.
ie


Göran Enander


Suzanne Jacobsson

Chefspolicy.docx

Postadress	Besöksadress	Telefon	Telefax	Plusgiro/Bankgiro	E-post	www
205 15 Malmö	Kungsgatan 13	040-25 20 00 vx	040-25 21 10	000000	skane@lansstyrelsen.se	www.lansstyrelsen.se/skane
291 86 Kristianstad	Ö Boulevarden 62 A	044-25 20 00 vx	044-25 21 10	000000		



Chefspolicy

Chefspolicyn tydliggör de övergripande förväntningar och krav som ställs på chefer vid Länsstyrelsen i Skåne och gör på så vis uppdraget överskådligt och konkret.

När du antar utmaningen att ta ett chefsuppdrag hos oss förväntas du, utifrån Länsstyrelsens övergripande uppdrag och värdegrund, ta ansvar för såväl din verksamhet som myndigheten i stort.

Med chefskapet som bas utövar du ledarskapet i relation till dina medarbetare och chefer. Chefskapet är kopplat till den funktion du har genom uppdraget, ansvaret och befogenheterna. Ledarskapet är hur du agerar inom ramen för ditt chefskap. För att du ska lyckas i din roll ska myndigheten ge förutsättningar för ett gott ledarskap.

Vi vill beskriva vårt chefskap utifrån tre roller som ofta går in i och är integrerade i varandra

Arbetsgivare

I rollen som arbetsgivare ingår att företräda arbetsgivaren, utveckla och tillämpa arbetsgivarpolitiken. I samverkan med andra chefer står du för en enhetlig arbetsgivarpolitik och tar ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Du står bakom fattade beslut och förankrar dem hos dina medarbetare.

Ledare

Genom ditt personliga ledarskap utför du uppdragen som arbetsgivare och verksamhetsansvarig. Som ledare är du öppen och respektfull beträffande andras synsätt, kunskap och erfarenheter. Du leder på ett tydligt sätt som anpassas efter verksamhetens behov.

Verksamhetsansvarig

I rollen som verksamhetsansvarig utvecklar du och driver verksamheten tillsammans med dina medarbetare och kollegor. Med ett brett samhällsperspektiv omsätter du vår vision och verksamhetsidé i konkreta mål, prioriterar och följer upp.

Bilaga 2 – Länsstyrelsens chefskompetenser



Länsstyrelsen
Skåne

BESLUT

1(1)

2013-03-26

112-7543-13

Kontaktperson
Verksamhetsstöd
Ina Roman

Beslut gällande Länsstyrelsen Skånes sex viktigaste chefskompetenser

Under våren 2012 beslutades chefspolicyn (beslut 100-12962-12) som tydliggör de förväntningar och krav som ställs på våra chefer på myndigheten. Med chefspolicyn, myndighetens värdegrund, vision och uppdrag som grund, samt i nära samverkan med alla chefer, processades de sex viktigaste chefskompetenserna för myndigheten fram. Chefskompetenserna är också hanterade i central samverkan.

Chefskompetenserna konkretiserar chefens roll i framgångsrika beteenden, dessa ska användas som grund i all kompetensförsörjning gällande chefer såsom rekrytering, utvecklingssamtal, lönesamtal och chefsutvärdering.

Kompetenserna är:

- Helhetssyn – som chef bidrar jag aktivt till och tar ansvar för hela Länsstyrelsens verksamhet.
- Engagerar och involverar medarbetare – som chef skapar jag en arbetsmiljö där våra medarbetare vill göra sitt bästa.
- Kommunikation - som chef når jag fram med budskap på ett effektivt sätt.
- Besluts kvalitet - som chef fattar jag rätt beslut som får önskad effekt i vår vardag.
- Prioritera & Strukturera – som chef organiserar jag arbetet på ett effektivt sätt och lägger tid på rätt saker.
- Självkännedom – som chef känner jag mig själv och min påverkan på andra.

Beslut i detta ärende har tagits av tf länsöverdirektör Suzanne Jacobsson, deltagit har också stf personalchef Ola Garmer samt personalspecialist Ina Roman, föredragande.


Suzanne Jacobsson


Ina Roman

Beslut om chefskompetenserna.docx

Postadress	Besöksadress	Telefon	Telefax	Plusgiro/Bankgiro	E-post	www
205 15 Malmö	Kungsgatan 13	040-25 20 00 vx	040-	6 88 11-9	skane@lansstyrelsen.se	www.lansstyrelsen.se/skane
291 86 Kristianstad	Ö Boulevarden 62 A	044-25 20 00 vx	044-	5050-3739		

Bilaga 3 – PM gällande process för framtagande av chefspolicy



LÄNSSTYRELSEN
I SKÅNE LÄN

PM

1(4)

Vår referens

Personalenheten
Avd för verksamhetsstöd

PM gällande process för framtagande av chefspolicy

Inledning

Länsstyrelsen i Skåne vill ta fram en chefspolicy. En chefspolicy bör ha flera syften. Den ska fungera som en hjälp för alla i verksamheten, men i synnerhet för chefer som ska kunna använda policyn i sitt arbete på ett konkret sätt. Policyn tydliggör vilka förväntningar och krav som ställs på cheferna och blir därmed ett sätt att fånga och förstå chefsrollen då den bör definiera de olika rollerna man har som chef. Det är viktigt att ledningen är tydlig med varför den ska tas fram och att den ska fungera som ett stöd.

Ett syfte med att ta fram en chefspolicy är också att den på längre sikt ska kunna genomsyra även andra processer gällande chefer i organisationen (t ex vid rekrytering, underlag för utvecklingssamtal, medarbetarundersökning etc.).

Process för framtagande - förslag

1. Inventering av vad som finns från interna styrdokument (värdegrund, arbetsordning m m), Arbetsgivarverket, KRUS etc. Det finns många texter som handlar om ledar-/chefskap med riktlinjer gällande chefskapets olika roller.
2. Ta fram ett diskussionsunderlag för presentation för Löd.
3. Ta reda på/stäm av med länsledningen gällande deras syn på ledarskap. Hur ser de på chefsrollen, vad innehåller den?
4. Intervjuer med chefer i organisationen. Syftet med detta är att fånga upp deras synpunkter på hur det ser ut gällande ledarskap, vilka utmaningar Lst Skåne står inför och vilket stöd de behöver för att nå dit. Syftet är också att börja ta upp grunderna i chefspolicyn med chefen för att på så sätt få synpunkter och lägga grunden för framtida implementering. Se bilaga för frågor.
5. Ina sammanställer resultaten från intervjuerna.
6. Baserat på alla ovanstående synpunkter anpassas skissen på chefspolicyn

PM om chefspolicy.doc

Postadress	Besöksadress	Telefon	Telefax	Plusgiro/Bankgiro	E-post	www
205 15 Malmö	Kungsgatan 13	040-25 20 00 vx	040-25 22 55	6 88 11-9	skane@lansstyrelsen.se	www.lansstyrelsen.se/skane
291 86 Kristianstad	Ö Boulevarden 62 A	044-25 20 00 vx	044-25 22 55	5050-3739		



7. Förslaget förankras med länsledning och ledningsgrupp och diskuteras därefter vidare i stora chefsgruppen, centrala samverkansgruppen samt avdelningarnas ledningsgrupper.

Vad kan man också använda chefspolicy till?

Om man börjar med att ta fram en chefspolicy är det på längre sikt lättare att bygga upp ett helhetstänk kring ledarskapet inom Länsstyrelsen.

Chefspolicyens olika roller kan sedan tydliggöras på olika sätt och fungera som ett konkret verktyg

Exempel:

Antag att en av chefspolicyens roller definieras som Arbetsgivarrollen:

Beskrivning av arbetsgivarrollen (från Arbetsgivarverkets hemsida):

- När du antar utmaningen att ta ett chefsuppdrag inom staten, förväntas du ta **ansvar** för din verksamhet, men också ha en **helhetssyn** och se till myndighetens bästa.
- Du ska företräda arbetsgivaren och vara en god ledare.
- Genom att leda, styra och **utveckla** verksamheten - utifrån ekonomiska ramar och befintligt regelverk - möjliggör du att verksamheten når de mål som myndighetsledningen fastställt.
- De statliga verksamheterna är kunskapsintensiva och uppdraget är ofta komplext. Dina medarbetare har god kompetens med krav på både **självbestämmande** och **frihet** i arbetet. Det ställs därför stora krav på att du som arbetsgivare kan skapa samklang mellan uppdraget, verksamhetens behov och medarbetarnas synsätt, kunskap och erfarenheter. Det gäller inte minst när uppdraget och verksamheten förändras.

Genom att titta närmare på arbetsgivarrollens definition kan man identifiera en del egenskaper som är viktiga. Till exempel:

- Ansvarstagande
- Helhetssyn
- Utvecklingsorienterad
- Öppen för idéer



Sådana egenskaper kan sedan ”mätas” i personlighetsinventorium/tester och på det sättet användas i ytterligare konkreta områden:

- Rekrytering: Kravspecifikationer när man anställer chefer
- Utvecklingssamtal för att definiera styrkor och utvecklingsområden och ge feedback

Har man utvecklingsområde inom något av dessa områden delar är det då också lättare att lägga planer för utveckling av beteende.

Exempel:

Har en chef svårt för att se verksamheten ur ett helhetsperspektiv kan man se till så att det finns möjligheter till att ”skugga varandra” för att på så sätt få en bild av verksamheter som jag annars inte tar del av.

Detta kan ge positiva synergier i form av t ex samarbetsområden. Det bygger också ett bättre nätverk i chefsgruppen och stärker på så sätt cheferna.

Kartläggning av utvecklingsområden kan också ligga till grund för andra typer av chefsstöd såsom coaching eller mentorskap.

Chefer för intervju, Steg 1:

- Göran Enander (Göran Tunhammar - Beslutar om policy)
- Johanna Pivén
- Ann-Nina Finne
- Linus Nygren
- Anders Alkewall
- Eva Fjelkner
- Kajsa Palo
- Malin Wildt-Persson
- Annelie Johansson



Frågor till chefer:

- Hur skulle du på ett övergripande sätt beskriva ledarskapet inom Länsstyrelsen Skåne?
- Kan du lyfta fram tre saker som är kännetecknande för en chef i statlig verksamhet?
- Vad finns det för styrkor?
- Vad finns det för utvecklingsområden?
- Hur skulle du vilja att det såg ut?
- Hur ska man använda chefsforum (stora chefsgruppen)?
- Vilka utmaningar tycker du att man står inför på Länsstyrelsen?
- Vad behöver man utveckla i verksamheten för att kunna möta dessa?
- Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
- Vad är viktigt för dig som ledare?
- Vilka mål ska du uppnå på din avdelning?
- Vad behöver du för stöd för att uppnå dem?
- Kan man koppla ledarskapet till Länsstyrelsens värdegrund?
- Presentera skalet till chefspolicy. Diskutera.

Frågor till gruppdiskussionen om chefspolicyn

Syftet med chefspolicyn är att skapa en grund för chefsrollen. Något att utgå ifrån, en plattform för rollklargörande, förväntningar och krav.
Läs noga igenom chefspolicyn inför mötet så går vi gemensamt igenom och resonerar kring formuleringarna.

Frågor till gruppdiskussionen om ledarskapet på Länsstyrelsen

Vilka är era övergripande mål på avdelningen?

Vad krävs av er som är chefer för att nå målen?

Vilka är framgångsfaktorerna i ledarskapet? Vilka beteenden är viktigast för att nå framgång i chefsrollen?

Hur ser den ideala chefsprofilen ut?

Vilka frågor skulle ni vilja lyfta fram på agendan i diskussionen kring ledarskapet på Länsstyrelsen?

Bilaga 4 – Intervjuguide Nyckelperson

Vi gör denna intervju för att få en överblickande bild av organisationen och för att förstå hur organisationen har arbetat fram sin chefpolicy. Vi vill veta både hur organisationen arbetar med chefpolicyn och hur respondenten upplever arbetet med chefpolicyn.

Etik

Humanistiska Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, Vetenskapsrådet (2002).

Information till respondenten

- Får vi använda Länsstyrelsen som varumärke i uppsatsen? Materialet?
- Vi kommer att spela in intervjun.
- Transkriberingar kommer finnas tillgängliga för handledare, opponenter och examinator, men kommer inte vara en del av den publicerade uppsatsen.
- Du har rätt att inte svara på frågor om du önskar.
- Du har också rätt att avbryta intervjun när du vill.
- Hur lång tid intervjun kommer ta.
- Du får ta del av rapporten när den är klar i slutet av januari.

Organisatoriskt

Hur fungerar organisationen?

- Struktur, beslutsprocesser, handlingsutrymme, vem bestämmer vad, vad är din roll?

Varför behövde organisationen arbeta fram en ny chefspolicy? (Varför ett behov, vilket motiv?)

- Organisatoriskt, chefer, medarbetare, omvärld

Hur har organisationen arbetat fram sin chefspolicy?

- Vilka har varit delaktiga?
- Har ni utgått från någon modell eller teori?
- Vad gjorde att ni kom fram till just de tre roller och sex kompetenser som har definierats i chefspolicy?

Vilket mål har organisationen med sin chefspolicy?

- Både kortsiktiga och långsiktiga?

Chefspolicy och dess innehåll

Vad tycker du är viktigt och relevant med de olika rollerna och kompetenserna?

Hur upplever du att cheferna arbetar med att uppnå den chefsroll som är formulerad i chefspolicy?

- Arbetsgivare, ledare, verksamhetsansvarig
- Helhetssyn, engagera och involvera medarbetare, kommunikation, besluts kvalitet, prioritera och strukturera, självkänedom

Vilken förändring har du upplevt gällande rollerna och kompetenserna hos cheferna?

- Positiva?
- Negativa?

Vilka är utmaningarna i chefernas arbete att förbättra sin roll som du ser det?

Varför är det viktigt med arbetet med er chefspolicy?

Tycker du att något saknas?

Stöd för implementering och utveckling av chefspolicy

Hur ställde sig cheferna till att det skulle implementeras en ny chefspolicy och att vara delaktiga i utformningen av den?

Hur arbetar ni idag för att chefspolicy ska vara en naturlig del i chefernas dagliga arbete?

Vad finns det för komplement till chefspolicy som underlättar tolkning av den?

- arbetsgivarpolitik, arbetsmiljöpolicy, vision, affärsidé, mål?

Vilket stöd finns för cheferna för att kunna utveckla de kompetenser som krävs enligt organisationens chefpolicy?

- Utbildningar/aktiviteter?
- Uppföljning?

Påverkar organisationens struktur implementeringen?

- Finns det någon skillnad i hur cheferna tar till sig policyn beroende på var de befinner sig i organisationsstrukturen?

Hur upplever du att cheferna tagit till sig arbetet med chefpolicyn motstånd/positiv inställning?

- Problem?
- Möjligheter?

Övriga frågor

Hur ser du att ett framgångsrikt arbete med chefpolicyn skulle se ut?

Är det något du tycker att vi har missat eller har du något annat som du vill ta upp?

Bilaga 5 – Intervjuguide Målgrupp

Etik

Humanistiska Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, Vetenskapsrådet (2002).

Information till respondenten

- Vi kommer att spela in intervjun.
- Vi försäkrar din konfidentialitet.
- Transkriberingar kommer finnas tillgängliga för handledare, opponenter och examinator, men kommer inte vara en del av den publicerade uppsatsen.
- Du har rätt att inte svara på frågor om du önskar.
- Du har också rätt att avbryta intervjun när du vill.
- Hur lång tid intervjun kommer ta.
- Du får ta del av rapporten när den är klar i slutet av januari.

Hur uppfattar du din roll som chef?

- Acceptans för rollen? Specialist i relation till chefskapet.
- Utmaningar?
- Erfarenhet / Bakgrund?
- Förväntningar och krav?
- Vet du vilken roll du har? Organisationsstruktur, hierarki?

Hur har du uppfattat arbetet med framtagandet och implementeringen av chefspolicy?

- Delaktighet i framtagandet? Viktigt eller inte viktigt?
- Relevans av en chefspolicy?
- Tillräckliga incitament?
- Vilken inställning har/hade du till policyarbetet?

Hur uppfattar du chefspolicy?

- Förklara hur du ser på de tre rollerna i relation till ditt dagliga arbete som chef.
- Förklara hur du ser på kompetens x i relation till din roll som chef i ditt dagliga arbete.
- På vilket sätt använder du chefspolicy i ditt dagliga arbete?

Hur uppfattar du stödet för att arbeta med delarna i chefspolicy?

- Kompetensutveckling.
- Chefsutbildningar? Bra/dåligt?
- Interaktion med andra chefer.
- Motivation? Vilja att utvecklas
- Feedback? Rädsla för feedback då det inte getts så mycket tidigare
- Tolkning av policy?
- Kommunikation
- Reflektion
- *Deadlines?*
- Hur arbetar du själv med din utveckling som chef?
- Tid?
- Hitta svaghetstecken, läskigt eller bara utmanande?
- Saknas något?

Hur ser du att delarna i chefspolicyn blir en naturlig och integrerad del i chefernas dagliga arbete?

- Beteende
- Organisationskultur
- I relation till andra policys?
- Ser du att det har blivit någon förändring i ditt sätt att vara som chef efter implementeringen av chefspolicyn?

(Chefer generellt och du själv som chef. Hur tror du generellt att det är för cheferna i organisationen?)