

Kommunchef sökes! Arbetsuppgift *ledarskap*.

En uppsats om synen på ledarrollen i rekryteringen av
kommunchefer/-direktörer i svenska kommuner.

Abstract

This essay concerns the view upon the role of leaders within the Swedish public administration. More specifically, it examines to which extent the views of traditional public administration (TPA), new public management (NPM) and public value management (PVM) is present throughout the recruitment of local government heads in Swedish municipalities. The research is designed with a use of mixed methods in a complementary purpose. Hence, the first part of the research consists of a quantitative content analysis of job advertisements from 2015 to 2019. The second part of the research method is interviews with HR-personnel in municipalities.

The results indicate that PVM appears to a larger extent after 2015. However, TPA and NPM still defines the expectations and qualifications upon leaders as well. Consequently, the leader role appears more complex and diverse as new ideals concerning the steering of the public sector – and indirectly the role of leadership – is placed upon the old ones rather than replacing them. As the emphasis on leadership seems to be more important within the contemporary society, further studies concerning the practical consequences of the increased complexity and diverse requirements upon leaders is endorsed to better understand the public sector and successful implementation.

Nyckelord: ledarskap, ledarrollen, offentlig förvaltning, offentlig sektor, new public management, public value management, innehållsanalys, mixed methods, platsannonser, kommunchef, kommundirektör, stadsdirektör, svenska kommuner
Antal ord: 19 993

Innehållsförteckning

Förkortningar	1
Förteckning över figurer och tabeller	2
1 Inledning	3
1.1 Syfte och frågeställning.....	4
1.2 Disposition	5
2 Tidigare forskning	6
2.1 Ledarskap i den offentliga förvaltningen	6
2.2 Ledarskap och ledarrollen	8
3 Metod och material	10
3.1 Mixed methods.....	10
3.2 Epistemologi och ontologi	11
3.3 Idealtypsanalys	11
3.4 Kvantitativ innehållsanalys	12
3.4.1 Kodning och kodningsprinciper	12
3.4.2 Pilotstudier	13
3.4.3 Urval av platsannonser	14
3.5 Samtalsintervjuer.....	15
3.5.1 Kodning av samtalsintervjuer.....	17
3.5.2 Urval av respondenter	17
3.6 Validitet och reliabilitet.....	18
3.6.1 Reliabilitetstest	19
4 Teori	20
4.1 Ledarrollen i den traditionella byråkratiska modellen (TPA)	20
4.2 Ledarrollen inom New Public Management (NPM)	23
4.3 Ledarrollen inom Public Value Management (PVM)	27
4.4 Utelämnade kodningsenheter	30
5 Resultat och analys	32

5.1	Kvantitativ innehållsanalys	32
5.1.1	Ledarrollen år 2015	33
5.1.2	Ledarrollen år 2016	34
5.1.3	Ledarrollen år 2017	35
5.1.4	Ledarrollen år 2018	36
5.1.5	Ledarrollen år 2019	37
5.1.6	Ledarrollen år 2015–2019	38
5.2	Samtalsintervjuer.....	40
5.2.1	Förekomsten av idealtyper och alternativa synsätt på ledarrollen	40
5.2.2	Andra strukturer som påverkar synen på ledarrollen	43
5.2.3	Platsannonsernas relevans	46
5.3	Synen på ledarrollen.....	49
6	Diskussion	51
7	Referenser.....	55
7.1	Primärmaterial.....	55
7.2	Sekundärmaterial.....	55
Bilagor.....	61
Bilaga 1:	Kodningsprinciper	61
Bilaga 2:	Python-script	65
	För databaserna 2015, 2016 och 2017	65
	För databaserna 2018 och 2019	65
Bilaga 3:	Intervjuguide för samtalsintervjuer	67
Bilaga 4:	Sammanställning av kodade platsannonser	68

Förkortningar

NPM = New Public Management

PVM = Public Value Management

TPA = Traditional Public Administration (den traditionella byråkratiska modellen)

Förteckning över figurer och tabeller

Figur 4.1. Kodningsprinciper för idealtypen av den traditionella byråkratiska modellens (TPA) syn på ledarrollen.	23
Figur 4.2. Kodningsprinciper för idealtypen av New Public Managements (NPM) syn på ledarrollen.	26
Figur 4.3. Kodningsprinciper för idealtypen av Public Value Managements (PVM) syn på ledarrollen.	30
Tabell 5.1. Förekomst av idealtypiska meningar år 2015.	33
Tabell 5.2. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2015.	33
Tabell 5.3. Förekomst av idealtypiska meningar år 2016.	34
Tabell 5.4. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2016.	34
Tabell 5.5. Förekomst av idealtypiska meningar år 2017.	35
Tabell 5.6. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2017.	35
Tabell 5.7. Förekomst av idealtypiska meningar år 2018.	36
Tabell 5.8. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2018.	36
Tabell 5.9. Förekomst av idealtypiska meningar år 2019.	37
Tabell 5.10. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2019.	37
Tabell 5.11. Förekomst av idealtypiska meningar över åren 2015–2019.	38
Tabell 5.12. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna samt standardavvikelse (s) över åren 2015–2019.	38
Figur 5.1. Teman för kodning och analys av samtalsintervjuer.	40

1 Inledning

Ledarskap är ett begrepp som används allt mer inom såväl samhället såsom akademien. Inom statsvetenskapen har dessutom den offentliga förvaltningen varit ett område där ledarskap har uppmärksammats allt mer (Frederickson et al. 2016 s. 115–117; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 58–59). Det ökade intresset för ledarskap inom den offentliga förvaltningen har kopplats till de ideal som hämtades från den privata sektorn under 80-talet som en del av *New Public Management* (NPM) (Hood 1991 s. 4–5; Holmberg 2003 s. 13–14; Bergström & Eklund 2019 s. 9–10; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 62–64; Ehn & Sundström 2020 s. 21). Om den *traditionella byråkratiska modellen* (TPA) tidigare hade sett tjänstemannen som en neutral genomförare av politiska beslut (Lundquist 1993 s. 47–100), så kom det nu att ställas krav på målmedvetenhet, resultat samt kostnadseffektivitet – och för att uppnå detta hämtades också idéer om ledarskap från den privata sektorn (Ek Österberg & Johansson 2019 s. 62–64; Ehn & Sundström 2020 s. 21). Såväl Hood (1991; Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72) som Lundquist (1993 s. 173–188) varnade för att de nya värdena som introducerades med NPM så småningom skulle riskera att ersätta de traditionella värdena inom den offentliga förvaltningen och därmed borde ses som ett potentiellt hot mot förvaltningens demokratiska funktion.

Kritiken mot NPM kom att växa sig fortsatt stark under 2000-talet. Som ett svar på den administrativa börda som hade ökat i takt med NPM så kom Sveriges regering år 2016 att tillsätta den s.k. Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 15). Förhoppningen var att initiera förändringar i styrningen av den svenska förvaltningen som skulle främja professionalitet och ligga till grund för ett steg vidare från NPM mot en styrningsmodell som återfinns närmare *Public Value Management* (PVM) (SOU 2018:47 s. 15–17). I sitt slutbetänkande konstaterade Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 15–32) att ledarskap utgör en central komponent tillsammans med styrning, kultur och arbetsorganisation inom den offentliga förvaltningen. Tillitsdelegationen (SOU 2018:47: s. 29, 322–323, 328–329) underströk dessutom ledarskapets betydande relation till rekrytering av chefer, något som belyses i nedanstående citat:

För att uppnå ett mer tillitsbaserat ledarskap – medledarskap, värdegrund och kultur rekommenderar Tillitsdelegationen följande: [...] Vid rekrytering av nya chefer bör fokus vara att säkerställa att personer anställs som bedöms kunna bygga tillitsfulla relationer och som uppbär principerna för tillitsbaserad styrning och ledning. [...] (SOU 2018:47: s. 29).

Det går således konstatera att det finns ett ökat fokus på ledarskap och rekrytering i den svenska offentliga förvaltningen. Här tycks dessutom Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) argumentera för att en förändrad syn på ledarskap behövs för att röra sig vidare från NPM. Här kan dock en problematik identifieras; för i motsats till antagandena om att nya värden skulle ersätta traditionella i den offentliga förvaltningen så har senare forskning argumenterat för att nya värden och synsätt på ledarrollen istället läggs på varandra (Ek Österberg och Johansson 2019 s. 73–74; Karlsson 2017 s. 251–253; Lelièvre-Finch 2010 s. 291–294; Jacobsson 2020 s. 282–284). Tillitsdelegationens försök att initiera en ny styrningsmodell med en ny syn på ledarrollen skulle således resultera i att dessa nya värderingar läggs ovanpå de tidigare idealen och skapar en samexistens. Här identifierar Ek Österberg och Johansson (2019 s. 65–74) en potentiell konflikt: Om en ledare i den offentliga förvaltningen har förväntningar på sig att vara såväl neutral, opartisk och överordnad som granskande, resultatriktad och målmedveten så kan det utrymme som lämnas för till exempel deliberation, medborgarfokus och tillitsskapande bli begränsat.

1.1 Syfte och frågeställning

Det principiella problem som den här uppsatsen berör kan således sammanfattas som att det idag finns ett ökat fokus på ”ledarskap” inom den offentliga förvaltningen – men beroende på hur vi menar att den offentliga förvaltningen bör styras så finns det också olika sätt att se på ledarrollen. Emellertid tycks inte dessa olika synsätt på ledarrollen ersätta eller utesluta varandra – utan istället läggs de på varandra och skapar en samexistens. Dessutom borde en ständigt addering av olika synsätt på ledarrollen resultera i ett allt mer komplext uppdrag för ledare i den offentliga sektorn. Det finns därmed en möjlighet att styrningsmodellernas olika syn på ledarrollen skulle kunna leda till strukturella motsättningar och konflikter i det praktiska utövandet av ledarskap.

Syftet med denna uppsats är därför att undersöka vilken syn som faktiskt finns på ledarrollen inom den samtida svenska offentliga förvaltningen. I den här uppsatsen kommer jag att studera det principiella problemet inom en central och betydelsefull del av den svenska förvaltningen, närmare bestämt den kommunala förvaltningen. Frågeställningen för denna uppsats är därmed formulerad enligt följande:

Vilken syn på ledarrollen finns i svenska kommuner?

Svaret på uppsatsens deskriptiva frågeställning kan sedan utgöra grunden för framtida studier som vill närma sig det principiella problemet ytterligare och undersöka de praktiska konsekvenserna av den syn på ledarrollen som finns.

1.2 Disposition

I avsnitt 2 presenteras den tidigare forskningen runt frågeställningens problemområde för att tydligare kunna ringa in uppsatsens inom- och utomvetenskapliga relevans. Dessutom görs några grundläggande definitioner för att kunna mejsla ut en mer explicit forskningsdesign. I avsnitt 3 presenteras uppsatsens metodologi. Kort sammanfattat så används både en kvantitativ innehållsanalys och samtalsintervjuer i ett kompletterande syfte, något som bygger på logiken om mixed methods. För att analysera materialet används vidare en idealtypsanalys vars premisser också presenteras i metodavsnittet tillsammans med uppsatsens ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Idealtyperna presenteras sedan mer genomgående i avsnitt 4 om uppsatsens teoretiska ramverk. För att konstruera ett teoretiskt ramverk så binds här idealtyperna till de kodningsprinciper som senare har använts för att analysera såväl platsannonserna såsom samtalsintervjuerna. Resultatet och analysen presenteras i avsnitt 5. Avsnitt 5.3 sammanfattar koncist uppsatsens slutsats. Uppsatsens resultat diskuteras sedan i avsnitt 6 och för att avsluta uppsatsen så ges några förslag på vidare forskning utifrån uppsatsens resultat.

2 Tidigare forskning

Studier som behandlat problemområdet ledarskap med explicit fokus på den offentliga förvaltningen har ökat under de senaste åren (Frederickson et al. 2016 s. 115–117). Av denna anledning så har jag i detta avsnitt försökt fokusera på några övergripande debatter och studier som återfinns nära mitt principiella problem. Målet är först och främst att kunna ringa in studiens inom- och utomvetenskapliga relevans. Dessutom motiveras det varför denna studie har valt att använda teorier om hur styrningsmodeller ser på ledarrollen istället för att använda sig av renodlad ledarskapsteori. En motivering görs också kring varför denna uppsats valt att använda begreppet »ledarroll« istället för »ledarskap« i frågeställningen – och relationen mellan de två begreppen förklaras.

2.1 Ledarskap i den offentliga förvaltningen

Flera forskare inom området har pekat på komplexiteten kring ledarskap i den offentliga förvaltningen (Holmberg 2003 s. 14–16; Christensen 2004 s. 221–224; Bergström & Eklund 2019). Det finns dessutom argument för att komplexiteten ökar och därmed kommer ställa ökade krav på ledarskap inom den offentliga förvaltningen i framtiden (Murphy et al. 2017 s. 701–702; Grint 2010 s. 169–175). Betydelsen av att studera ledarskap inom den offentliga förvaltningen bör därför betraktas som väsentlig och kan på ett generellt plan knytas till studiens inomvetenskapliga relevans.

Det finns inom ledarskapslitteraturen en rad olika definitioner av ledarskap som också har använts för att analysera det offentliga ledarskapet (Bergström & Eklund 2019; van Wart 2003, 2013). Tidigare forskning om ledarskap har återkommande gjort en distinktion mellan *management* – att göra saker rätt – och *ledarskap* – att göra rätt saker (Frederickson et al. 2016 s. 117; Grint 2010 s. 169–175; Brookes 2010 s. 346; 't Hart 2014 s. 7–8). Enligt en sådan distinktion behandlar styrningsmodellerna för den offentliga förvaltning främst management. Emellertid innebär detta inte att styrningsmodellerna inte har någonting väsentligt att säga om ledarskap i förvaltningen. Som Ek Österberg och Johansson (2019) påpekar tycks nämligen styrningsmodellerna sätta de institutionella ramarna för den typ av ledarskap som kan utövas i praktiken. Det principiella problemet är således ett problem relaterat till styrningsmodellerna och inte till ledarskapsteori. Med bakgrund i detta så görs inte heller någon distinktion mellan management och ledarskap i den här uppsatsen.

Givetvis finns det tidigare forskning som har berört forskningsproblemet kring styrningsmodellerna med explicit koppling till ledarskap inom den offentliga förvaltningen. En av de som tidigt uppmärksammade spänningen mellan värden relaterade till NPM respektive TPA hos offentliga tjänstemän i utövande av ledarskap var Lennart Lundquist (1989, 1993, 1998, 2001). Lundquist hade, på en grundläggande nivå, två centrala argument: Det första kan sammanfattas som att ekonomismen – vars värden återfinns nära NPM – inte fick ersätta de mer traditionella demokrativärdena som i sin tur återfinns nära TPA (Lundquist 2001). För det andra så påpekade Lundquist återkommande att tjänstemän behövde utveckla ett offentligt etos, något som ligger nära dagens tankar om tillit och professionalitetens betydelse. Huruvida NPM verkligen står i en konflikt, eller för den delen skulle ersätta, andra värden har emellertid ifrågasatts. Ek Österberg och Johansson (2019; se även Karlsson 2017 s. 251–253; Lelièvre-Finch 2010 s. 291–294) pekar istället på att värdena och ledarskapsidealerna – som kan kopplas de olika styrningsmodellerna – läggs på varandra.

Forskningsfältet kring NPM och styrningsmodeller inom den offentliga förvaltningen är utan tvivel omfattande. Några av de mest citerade teoretikerna och använda definitionerna kommer från Hood (1991) samt Pollitt och Bouckaert (2011). Det är här viktigt att poängtera att vad som samlas under begreppet NPM inte är givet (Hood 1991 s. 4; Pollitt & Bouckaert 2011 s. 9–11; Karlsson 2017 s. 27–85). En bred definition kan dock sammanfattas som att NPM är reformer vilka syftar till att införa element från den privata sektorn i den offentliga sektorn. För denna studies del är tre argument inom forskningen runt NPM huvudsakligt relevanta: För det första har det framförts att den privata sektorns logik inom NPM också har ökat fokuset och efterfrågan på ledarskap hos chefer inom den offentliga förvaltningen (Ehn & Sundström 2020 s. 21). För det andra så finns diskussionen som berör värdekonflikten mellan TPA och NPM (Hood 1991 s. 10–15; Lundquist 1993 s. 11–24; Karlsson 2017 s. 251–254; Bergström & Eklund 2019 s. 23–24). För det tredje så har det – i den kritik som har framförts mot NPM sedan början på 2000-talet (däribland Tillitsdelegationen) – argumenterats för ett behov att vidareutveckla styrningen av den offentliga förvaltningen mot aspekter kopplade till styrningsmodellen PVM (bl.a. Moore 1995; Tholen 2011 s. 33–34; SOU 2013:40; SOU 2018:47; Ehn 2020 s. 228–232).

I denna diskussionen kring NPM och PVM har det bland annat pekats på betydelsen av rekrytering för ledarskap (de Vries & Kim 2011 s. 282–284, SOU 2018:47 s. 322–329). I förhållande till det här ökade fokuset på rekrytering så är Beck Jørgensen och Rutgers (2014) studie kring utvecklingen av värden i platsannonser för offentlig sektor från 1966/68 till 2006/08 i Danmark och Nederländerna särskilt intressant i relation till denna uppsats. Anledningen till att de undersöker förekomsten av värden i platsannonser är nämligen Hoods (1991) hypotes om crowding-out, det vill säga att NPM-värden skulle ersätta värden kopplade till TPA. Platsannonser kan således betraktas som ett synnerligen intressant material för att

undersöka en förändring i värden som är relaterade till synen på ledarrollen. Detta är någonting som Madestam et al. (2019) tar tillvara på när de arbetar med problemformuleringen: Varför slutar chefer på statliga myndigheter i högre grad än inom den privata sektorn? Genom sin analys av platsannonser för dessa tjänster argumenterar de för att de många krav och värden som existerar ligger till grund för en ökande grad av komplexitet (Madestam et al. 2019 s. 196–198). Madestam et al. (2019 s. 183) påpekar dessutom att det saknas en studie med detta upplägg i den svenska, kommunala, kontexten. Detta motiverar uppsatsens val av att studera synen på ledarrollen inom den kommunala förvaltningen genom platsannonser, samt understryker dess inomvetenskapliga relevans.

Emellertid uppmärksammar Beck Jørgensen och Rutgers (2014 s. 72–76) att förekomsten av en viss typ av värden i platsannonser inte nödvändigtvis betyder att de tas på allvar. Detta gäller särskilt eftersom vissa värden förknippade med TPA tycks tas för givet och således vara implicita i rekryteringen. Av denna anledning kompletterar denna uppsats analysen av platsannonser med samtalsintervjuer vars syfte är att fånga dessa eventuellt implicita värden.

Avslutningsvis så kan studiens utomvetenskapliga relevans kopplas till den skepsis som finns kring ledarskapet inom offentlig förvaltning (Tullberg 2003). Därutöver så kan Tillitsdelegationens arbete – samt den mer generella diskussionen om hur stora delar av den administrativa bördan kopplad till mål- och resultatstyrningen ska ersättas med tillit – relateras till såväl den inomvetenskapliga såsom den utomvetenskapliga relevansen. Som tidigare nämnts så argumenterar Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 15–32) i sitt slutbetänkande för att en sådan omställning är kopplad till ledarskap och rekryteringen av chefer i en ledarroll. Det finns således goda argument för att denna uppsats både kan lämna ett bidrag till forskningssamhällets teoribildningar kring ledarskap och styrningsmodeller, samt vara av intresse i den samtida samhällsdebatten om offentlig förvaltning.

2.2 Ledarskap och ledarrollen

En fundamental aspekt av denna uppsats beträffar frågan hur frågeställningens begrepp »synen på ledarrollen« ska definieras – samt hur det förhåller sig i relation till de mer etablerade begreppen »ledarskap« och »management«. I det ovanstående avsnittet så konstaterades det att denna uppsats inte gör någon distinktion mellan management och ledarskap i definitionen av synen på ledarrollen. Emellertid behövs en tydligare definition för att kunna motivera urval av material samt utforma en operationalisering kopplad till det teoretiska ramverket.

Den första delen av operationalisering görs redan i valet av metod och material för den här uppsatsen: Den här uppsatsen väljer nämligen att begränsa platsannonserna och samtalsintervjuerna kring rekrytering runt

tjänster för kommunchefer/-direktörer. Genom detta urval så hamnar vi nära en definition av ledarskap som Grint (2005 s. 28–31) kallar för synen på *ledarskap som en position*. Detta innebär att jag – i mitt val av material – förutsätter att en förväntning om att utöva ledarskap följer med de befogenheter som är ålagda den vertikala positionen som högsta chef inom en svensk kommun. Att en förväntan om att utöva ledarskap följer med en position kallar Lundquist (1989 s. 151) för en *ledarroll*, vilket alltså skiljer sig från ledarskap. Olika personer i en ledarroll behöver nämligen inte utöva samma form av ledarskap, eller för den delen bli anställda med förväntan om att utöva samma sorts ledarskap (Lundquist 1989 s. 151–152). Således är min uppsats inte inriktad på det faktiska utövandet av ledarskap, utan istället på den konstruktion av ledarrollen som i längden ligger till grund för vem som får utöva just ledarskap. Med andra ord så förutsätter jag att det ledarskap som kommunchefer/-direktörer i slutändan kommer utöva delvis konstrueras i rekryteringsprocessen genom fokus på vissa egenskaper, ledarskapsideal och värden kopplade till hur de tre styrningsmodellerna TPA, NPM och PVM ser på ledarrollen.

Lundquist (1989 s. 151–152) argumenterar vidare för att vem som får utöva ledarskap är kopplat till förmågan att skaffa sig följare. Även Tullberg (2003 s. 36) menar att ledarskap skapas i den relation där följare låter sig ledas. Således är ledarskap sammankopplat med institutioner som ständigt konstrueras och rekonstrueras (van Wart 2013 s. 562). Genom rekryteringsprocessen bestämmer alltså följare vem som ska leda dem och (re)konstruerar således institutioner för utövande av ledarskap i den formella ledarrollen. Här återkommer vi till uppsatsens syfte och frågeställning: Den syn som finns på ledarrollen inom rekryteringsprocessen påverkar hur – och av vem – ledarskap i slutändan utövas samt bemöts i praktiken. Det är utifrån denna definition av ledarrollen och dess koppling till ledarskap som jag motiverar valet att analysera ledarskap indirekt genom att studera synen på ledarrollen i platsannonser samt rekrytering.

Synen på ledarrollen kan därför, på ett generellt plan, definieras som önskvärda egenskaper, kvalifikationer, ideal, förväntningar och krav som olika "följare" ställer på kommunchefer/-direktörer i svenska kommuner. Dessa egenskaper, kvalifikationer, ideal, förväntningar och krav förutsätts i denna uppsats falla tillbaka på grundläggande tankar om hur den offentliga sektorn ska styras. Synen på ledarrollen som denna uppsats ämnar beskriva ska därför förstås som ett fundament för det ledarskap – och/eller management – som senare kommer att kunna utövas av den kommunchef/-direktör som rekryteras.

3 Metod och material

I det här avsnittet presenteras val av forskningsdesign och metodologi för att besvara frågeställningen: Vilken syn på ledarrollen finns i svenska kommuner? Kort sammanfattat så angrips frågeställningen med hjälp av mixed methods där synen på ledarrollen undersöks genom 1) en kvantitativ innehållsanalys av platsannonser för kommunchefer/-direktörer i svenska kommuner från 2015 till 2019 samt 2) samtalsintervjuer med HR-personal i svenska kommuner som deltagit i rekryteringen av kommunchefer/-direktörer.

3.1 Mixed methods

Som tidigare nämnts så använder sig denna studie av *mixed methods* för att besvara sin frågeställning. Argumentet för att använda mixed methods härleds ur den tidigare forskningen där Jørgensen och Rutgers (2014 s. 75) har ifrågasatt betydelsen och förekomsten av NPM-värden i platsannonser som en produkt av materialet och metoden. Det är med andra ord fullt möjligt att med hjälp av en innehållsanalys påvisa att vissa värden förekommer till en allt högre frekvens i platsannonser, men frågan huruvida de faktiskt spelar roll vid själva rekryteringen är *de facto* obesvarad eftersom andra värden kan vara implicita.

Mixed methods ger möjligheten att försöka lösa denna problematik genom att använda *triangulering*, något som innebär att studiens resultat antingen kan kompletteras eller konfirmeras med hjälp av en andra metod (Small 2011:63–68; McEvoy & Richards 2006 s. 71–73). Denna studie använder sig av triangulering i ett *kompletterande* syfte eftersom det ger möjligheten att undersöka huruvida resultatet från den kvantitativa innehållsanalysen av platsannonser inte är en produkt av metoden och dess material. Enligt logiken bakom mixed methods så används dessutom de två metoderna enligt en *sekventiell och förklarande design* (Pluye & Hong 2014:38). Mer exakt innebär detta att den kvantitativa innehållsanalysen utförs först samt används för att informera de kvalitativa samtalsintervjuerna. Samtidigt hjälper samtalsintervjuerna till för att kunna säga något om resultatet från innehållsanalysen, vilket återigen understryker de två metodernas kompletterande syfte.

3.2 Epistemologi och ontologi

Ett problem beträffande mixed methods är emellertid frågan kring den vetenskapsteoretiska grund som arbets sättet vilar på och som möjliggör kombinationen mellan kvantitativ och kvalitativ metod (McEvoy & Richards 2006). För att behandla denna problematik så bör därför något kort sägas om uppsatsens ontologiska och epistemologiska inriktning. På denna punkt ska det dessutom nämnas att uppsatsens ontologiska och epistemologiska utgångspunkt på ett fundamentalt plan påverkar studiens synsätt på ledarskap samt ledarrollen. Precis som för studiens resultat så finns det nämligen också en ontologisk diskussion kring huruvida ”ledarskap” existerar oberoende människan (realism) eller konstrueras av människan (relativism). Epistemologiskt berör frågan om kunskap kring ledarskap kan produceras objektivt, alternativt är mer eller mindre subjektiv.

Här argumenterar jag för att min ståndpunkt är den av *kritisk realism*, vilket betyder att det finns en verklighet oberoende människan men vi kommer aldrig nå helt objektiv kunskap om dess mest grundläggande strukturer (Harrits 2011 s. 154–156; McEvoy & Richards 2006 s. 69–71). ”Ledarskap”, ledarrollen eller uppdraget som kommunchef/-direktör kan följaktligen konstrueras i platsannonser och genom rekrytering – något som gör att det är av betydelse – men det är inte ledarskap i dess fulla komplexitet. Synen på ledarrollen faller således tillbaka på en växelverkan mellan aktörer (följare) och strukturer (däribland styrningsmodellerna), där den här uppsatsen framförallt fångar upp en del av det sistnämnda. Den kritiska realismen går dessutom med fördel att kombinera med mixed methods (McEvoy & Richards 2006).

3.3 Idealtypsanalys

Den ontologiska och epistemologiska utgångspunkten som myntades i form av kritisk realism i ovanstående avsnitt är också väsentlig för uppsatsens inställning till användandet av idealtyper. Som teoriavsnittet senare kommer att redogöra för så är nämligen kodningsprinciperna för innehållsanalysen och delar av samtalsintervjuerna uppbyggda kring tre idealtyper för styrningsmodellerna TPA, NPM och PVM. Idealtyperna används som ett *heuristiskt instrument* vilket betyder att deras värde främst är analytiskt samt att studiens syfte är att ge en tydlig bild av problemet, snarare än att avspegla en objektiv verklighet (Lundquist 1993 s. 24–26; Badersten 2002 s. 32–33). Idealtypsanalysen lämpar sig dessutom väl för uppsatsens syfte, nämligen att kontrastera samt studera eventuella förändringar i synen på ledarrollen inom den kommunala förvaltningen (Lundquist 1993 s. 24–26; Badersten 2002 s. 31–34, 66–68; Bergström & Boréus 2012 s. 150).

Idealtyperna konstrueras genom att de mest typiska särdragen betonas i relation till innehållsanalysen samt det teoretiska ramverket. De kodningsprinciper som har konstruerats för de tre olika styrningsmodellerna är således inte genomsnittliga för respektive styrningsmodells syn på ledarrollen utan ska istället förstås som en grov renodling av de mest framträdande dragen hos styrningsmodellerna syn på ledarrollen. Förhoppningen är således att den som läser enbart kodningsprinciperna intuitivt ska koppla samman dem med styrningsmodellen.

3.4 Kvantitativ innehållsanalys

Den första av de två metoder som används i denna uppsats kompletterande design är en kvantitativ innehållsanalys av platsannonser för kommunchefer/-direktörer i svenska kommuner från 2015 till 2019. På en fundamental nivå handlar innehållsanalysen av text om att, genom systematiska genomgångar, identifiera frekvenser, mönster och trender (Krippendorff 2013 s. 10–11). Mer specifikt används i denna uppsats en manuell innehållsanalys vars syfte är att analysera tre idealtypers förekomst i platsannonserna.

Med bakgrund i den vetenskapsteoretiska utgångspunkten för den här studien så förutsätter jag – likt Krippendorff (2013 s. 27–31) – att texterna i sig inte har någon mening. Beroende på vilken fråga som hade ställts gentemot platsannonserna så hade olika svar producerats. Här återfinns således ännu ett argument för att uppsatsens värde främst är analytiskt och berättigandet av innehållsanalysen samt idealtyperna främst är deras analytiska relevans.

Det finns givetvis ett antal problem som kan tillskrivas den kvantitativa innehållsanalysen. På ett fundamentalt plan handlar kritiken om att metoden tenderar att ignorera kontext (Krippendorff 2013 s. 38–40) och med detta följer sedan ett antal mer explicita problem. För den här uppsatsen är det främst relevanta problemet att den kvantitativa innehållsanalysen löper en risk att gå miste om latent eller implicit budskap i en text. Här återkommer vi till studiens användande av mixed methods som i grund och botten ämnar att komplettera analysen med avseende på denna problematik.

3.4.1 Kodning och kodningsprinciper

Kodningen av platsannonserna har utförts manuellt av mig och utifrån kodningsprinciper kopplade till de tre idealtyperna. För många av kodningsprinciperna finns dessutom kodningsenheter bestående av ord och fraser som har en teoretisk förankring i idealtyperna. Kodningsprinciperna presenteras mer genomgående i teoriavsnittet samt återfinns i sin helhet som bilaga 1.

Vidare bör det nämnas att studien använder ett *abduktivt arbetsätt*, något som har gett möjligheten att växla mellan kvalitativ läsning av platsannonser och teorin under uppbyggnaden av det teoretiska ramverket innan utförandet av analysen. För att ta fram ett teoretiskt ramverk har således en betydande del litteratur på området lästs igenom och flertalet ord samt uttryck förknippade med de olika styrningsmodellerna har plockats ut. Återkommande ord har sedan kvalificerats som kodningsenheter samtidigt som mångtydiga ord eller förväntningar på ledarrollen – som enbart kan bindas till ett mindre antal texter – har uteslutits. Mer specifika motiveringar bakom kodningsenheterna återkommer i teoriavsnittet.

Därefter har jag gått igenom orden efter en första läsning av ett antal aktuella platsannonser för förvaltningschefer och kommunchefer/-direktörer i svenska kommuner i början på mars 2020. Kodningsenheterna har alltså konstruerats genom att styrningsmodellernas särdrag har särskilts. Därefter har frågan kring vad – utifrån dessa särdrag – som styrningsmodellen skulle beakta som eftersträvansvärda kvalifikationer, egenskaper, erfarenheter och ideal för ledarrollen ställts. Förhoppningen är således att kodningsenheterna inte bara karakteriserar styrningsmodellen i fråga, utan också ger en bild av vad som hade förväntats av en ledarroll enligt styrningsmodellen.

Utifrån dessa kodningsprinciper kartläggs så frekvensen av de tre olika idealtyperna mätt i antal meningar för varje platsannons. För att klassificera den sammantagna synen på ledarrollen i platsannonserna har platsannonserna sedan klassificerats utifrån följande tre principer:

1. Om den procentuella frekvensen (av det totala antalet kodade meningar) av samtliga tre idealtyper är större än 20 % så beräknas samtliga tre idealtyper samexistera (x) i platsannonserna.
2. Om den procentuella frekvensen (av det totala antalet kodade meningar) av en idealtyp är mindre än 20 %, samtidigt som den procentuella frekvensen (av det totala antalet kodade meningar) av de andra två idealtyperna är större än 30 % så kodas meningen som en blandning av de två större idealtyperna (NPM/TPA, PVM/TPA, NPM/PVM).
3. Övriga idealtyper klassificeras därmed som renodlade (TPA, NPM, PVM).

Gränsvärdena på 20 respektive 30 % har valts genom att platsannonserna för 2015, 2016 och 2017 klassificerades subjektivt utifrån den bild som gavs vid kodningen samt en överblick av frekvenserna. När en mer stringent metod för klassificering sedan skulle formuleras så återfanns de flesta klassificeringar mycket nära dessa principer.

3.4.2 Pilotstudier

För att testa idealtyperna samt kodningsprinciperna så utfördes två mindre pilotstudier. I den första pilotstudien så användes en kodbok med kodningsenheter bestående av ord. Materialet utgjordes av nio annonser för kommunchefer/-direktörer och förvaltningschefer som fanns tillgängliga i

början på mars 2020. Av denna första pilotstudie så nåddes tre slutsatser som kom att påverka uppsatsens metodologiska design: För det första så resulterade kodningsenheterna i ett relativt dåligt utslag där en annons ibland enbart gav en träff. Kodningsenheterna utgjorde sällan mer än 3 % av den totala andelen ord i platsannonserna. För det andra, och delvis relaterat till kodningens varierade utfall, så togs beslutet att begränsa urvalet av material till enbart kommunchefer/-direktörer istället för samtliga förvaltningschefer/-direktörer. Detta beslut togs eftersom manuell kodning bedömdes ge en högre validitet men enbart bedömdes vara genomförbar med ett något mindre material. Den mer samlade urvalsgruppen kommunchefer/-direktörer ansågs dessutom resultera i en högre validitet än det mer diversifierade urval som samtliga förvaltningschefer hade inneburit.

Dessutom så konstaterades det att platsannonserna generellt består av tre avsnitt: Ett första avsnitt "om arbetsplatsen", ett andra som beskriver "arbetsuppgifter" och ett sista som målar upp efterfrågade "kvalifikationer". För det tredje så togs därför beslutet om att begränsa analysenheterna till enbart de delar av platsannonserna som berör "arbetsuppgifter" och "kvalifikationer" för att försöka utesluta material som är irrelevant för synen på ledarrollen. I avsnitten som beskriver "om arbetsplatsen" nämns snarare värderingar som är kopplade till kommunen än kommunchefens/-direktörens ledarroll. Utifrån pilotstudien togs också beslutet att utesluta kommunens geografiska samt demografiska egenskaper som en variabel. Den syn på ledarrollen som analyseras i denna uppsats ska därför förstås som en generell och deskriptiv analys.

Vid den andra pilotstudien så kodades 6 annonser (2 från 2015, 2 från 2016 och 2 från 2017) enligt tre olika logiker: Ord, fraser och meningar. Resultatet bekräftade slutsatsen från den första pilotstudien, nämligen att orden borde överges till fördel för en manuell kodning av meningar. Kodningen av meningar bedömdes ha högre reliabilitet än kodningen av fraser och högre validitet än kodningen av ord.

3.4.3 Urval av platsannonser

Då frågeställningen intresserar sig för en deskriptiv analys av den samtida synen på ledarrollen så är det tidsintervall som använts för ett urval av platsannonser 2015-01-01 till 2019-12-31. Anledningen till att den samtida synen på ledarrollen definieras som över detta tidsspann är att Tillitsdelegationen initierades i juni 2016. Med referens till uppsatsens principiella problem finns således ett intresse för att undersöka om en förändring har börjat ske över denna period, varpå 2015 inkluderas som en kontroll för att kunna utesluta att en syn på ledarrollen bunden till PVM inte existerade i en betydande utsträckning redan innan Tillitsdelegationen.

Annonser från början av 2020 till dagens datum har inte analyserats då dessa görs tillgängliga först i slutet av året. Genom Arbetsförmedlingens utvecklingsenhet JobTech Development så hämtades databaserna för

samtliga platsannonser år 2015, 2016 och 2017. För dessa tre årtal, samt övriga årtal från 2006, så finns årsvisa databaser bestående av samtliga platsannonser som publicerats på Arbetsförmedlingen tillgängliga för publik nedladdning (JobTech Development 2015, 2016, 2017, 2018 & 2019). Efter kontakt och visst samarbete med JobTech Development så fick jag dessutom tillgång till databaserna för 2018 och 2019 som i nuläget håller på att färdigställas för publicering och publik nedladdning¹.

Med hjälp av ett Python-script i programmet Spyder så konverterades databaserna från formatet JSON Lines till JSON eftersom Microsoft Excel inte kan hantera det förstnämnda formatet. Vidare så har Excel problem att hantera storleken på databaserna när de innehåller samtliga platsannonser. Därför filtrerade scriptet dessutom ut samtliga annonser med orden ”kommunchef”, ”kommundirektör” eller ”stadsdirektör” i platsrubriken bland platsannonserna. Scripten återfinns i bilaga 2 för den som vill replikera urvalsprocessen. När den komprimerade JSON-databasen sedan öppnades i Excel så filtrerades fler irrelevanta annonser ut då den första läsningen kunde identifiera att vissa annonser berörde till exempel ”sekreterare till kommunchef” eller ”t/f kommundirektör”. Därutöver så hade samma kommun ibland publicerat flera platsannonser för samma tjänst. Dessa dubletter togs bort och istället så analyserades enbart den senast publicerade annonsen. Totalt har därför 185 platsannonser analyserats, varav 40 från 2015, 37 från 2016, 25 från 2017, 27 från 2018 och 56 från 2019.

3.5 Samtalsintervjuer

Som tidigare nämnts så är ett argument bakom att använda sig av samtalsintervjuer i ett kompletterande syfte att undersöka om samma syn på ledarrollen förekommer i rekryteringen som nämns i platsannonserna. Det är inte ovanligt att använda samtalsintervjuer i ett teoriprovande eller kompletterande syfte (Esaiasson et al. 2012 s. 255–257; Roulston 2013 s. 86–87). På ett grundläggande plan så är alltså syftet med samtalsintervjuerna att fånga upp eventuellt implicita eller prioriterade värden, något som bör avspeglas i intervjuernas utformning. Samtalsintervjuerna konstruerades därför utifrån ett semi-strukturerat upplägg med öppna frågor där den genomgående tanken var att respondenten skulle få svara och reflektera så fritt som möjligt runt rekrytering av kommunchef-/direktörer och synen på ledarrollen.

¹ Databaser för 2018 och 2019 publicerades efter att uppsatsens analys slutförts och finns nu tillgängliga online. Av denna anledning kan de se annorlunda ut i sin struktur och Python-scripten i bilaga 2 kan behöva skrivas om.

De öppna frågorna ställde krav på mig som intervjuare att vara beredd att fördjupa mig i vissa svar intuitivt och kunna ställa spontana följdfrågor kopplade till metodens kompletterade syfte. För att försäkra sig om att respondenternas svar förblir relevanta vid sådana spontana följdfrågor menar Roulston (2013 s. 13–16) att respondenterna måste vara upplysta om intervjuens syfte och övergripande tematik. Respondenterna informerades därför om uppsatsämnet samt intervjuens syfte i kontaktstadiet, men också innan intervjun för en förtydligande effekt. Även om det nämndes att uppsatsen arbetade utifrån frågeställningen om synen på ledarrollen – och med det principiella problemet kring en eventuell samexistens – så refererades det aldrig till idealtyperna TPA, NPM och PVM specifikt i vare sig kommunikationen med respondenterna eller under intervjuerna.

Semi-strukturen på intervjuerna innebar att intervjuguiden (se bilaga 3) bestod av totalt sex direkta samt tematiska frågor och tre eventuella uppföljningsfrågor. Ett av syftena bakom samtalsintervjuerna var som sagt att komplettera den kvantitativa innehållsanalysens eventuella brist på kontext, något som kanske främst avspeglas i fråga nummer 3. På ett fundamentalt plan var dessutom tanken bakom det här upplägget att respondenten själv skulle kunna reflektera över rekryteringsprocessen samt ledarrollen – och att analysen sedan skulle försöka rama in förkommande perspektiv och teman. Utformningen på uppsatsens intervju återfinns således närmare den *fenomenologiska* och/eller *etnografiska intervjun* där målet är att komma åt respondentens erfarenheter, förståelse och meningar (Roulston 2013 s.20–25). Detta val av upplägg på samtalsintervjun kan kontrasteras mot en *konfronterande design* (Roulston 2013 s. 30–33) där idealtyperna och dess syn på ledarrollen hade kunnat nämnas aktivt för att försöka provocera fram svar hos respondenten.

Kritiken mot att använda samtalsintervjuer fångas förmodligen bäst i vad som brukar benämnas *ABC-problemet* (Attitude-Behavior Consistency), vilket betyder att aktörer gör en sak men säger en annan (Jerolmack & Khan 2014 s. 178–187; Roulston 2013 s. 86–87). Det här hänger samman med att intervjuer tenderar att vara en aktörscentrerad metod och forskaren måste därför förhålla sig kritisk både till materialet som samlas in samt hur det tolkas. Med frågeställningen och samtalsintervjuernas kompletterande syfte i åtanke så hade Jerolmack och Khan (2014 s. 194–200) förmodligen argumenterat för att etnografi hade varit ett mer lämpligt val av metod. Problemet med etnografi berör emellertid dess tillgänglighet – för att utföra en sådan studie hade närvaro vid en anställningsintervju eller internt möte i anställningsprocessen behövts. Försvaret mot denna kritik är således att samtalsintervjuerna är den bästa genomförbara metoden för att fånga upp implicita värden och kontext till platsannonser, men att dess svagheter bör uppmärksammas.

Eftersom den här uppsatsen skrevs under våren 2020 – då en pandemi i form av covid-19 tvingade stora delar av världen till social distansering – så utfördes samtliga intervjuer över videosamtal via Skype eller Microsoft Teams. Intervjuerna spelades in och transkriberades. Min bedömning är att

intervjuerna har fungerat som ett fullgott komplement till de samtalsintervjuer som var tänkta att utföras från första början.

Sammanfattningsvis menar jag att studiens kompletterande triangulering delvis isolerar vissa svagheter kopplade till de två metoderna: Även om båda metoder har sina svagheter så bör de åtminstone betraktas som bättre tillsammans. Framförallt finns en dynamik mellan den mer strukturorienterade, men eventuellt kontextlösa, innehållsanalysen och de aktörscentrerade samtalsintervjuerna som förhoppningsvis leder till en förbättrad validitet, något som diskuteras närmare i avsnitt 3.6. Emellertid är den kanske viktigaste aspekten för att bemöta kritiken mot de båda metoderna en genomgående medvetenhet kring deras svagheter.

3.5.1 Kodning av samtalsintervjuer

Med bakgrund i samtalsintervjuernas kompletterande syfte så har idealtyperna enbart utgjort en del av kodningen av samtalsintervjuerna. Syftet med att använda idealtyperna har då varit att svara på frågan om synen på ledarrollen i platsannonserna återkommer i samtalsintervjuerna. Ett negativt svar hade indikerat att andra värden är viktiga i andra delar av processen och således är implicita i platsannonserna.

Övriga aspekter av kodningen har, i enlighet med uppsatsens abduktivt arbetssätt, utformats efter flertalet genomläsningar av det transkriberade materialet där olika teman kunde identifieras och relateras till den kvalitativa innehållsanalysens resultat. Det finns fördelar med att inte låsa sig till ett fast teoretiskt ramverk (Roulston 2013 s. 153–155) och med samtalsintervjuernas kompletterande syfte i åtanke så finns det dessutom en extra poäng då helt nya perspektiv kan upptäckas och bidra till att innehållsanalysens resultat kan relateras till en kontext.

3.5.2 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter har skett genom snöbollsurval där HR-chefer och HR-personal i flertalet svenska kommuner har kontaktats via telefon, mail och LinkedIn. Totalt intervjuades tre personer från tre olika kommuner som hade deltagit i rekryteringen av minst en kommunchef/-direktör och flertalet förvaltningschefer/-direktörer. Eftersom kommunens geografiska samt demografiska egenskaper har ignorerats som en variabel i uppsatsens upplägg så lades ingen vikt vid detta i urvalet. Samtliga intervjuer har anonymiserats efter önskemål från respondenterna.

3.6 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet kan kort definieras som frånvaron av osystematiska mätfel (Teorell & Svensson 2007 s. 55–59) eller att insamlingen av data är pålitlig och konsekvent (Krippendorff 2013 s. 267, Popping 2000 s. 131–133) För innehållsanalys delar Krippendorff (2013 s. 270–272) in reliabilitet i tre kategorier: För det första *stabilitet*, vilket betyder att datainsamling är konstant över tid. För det andra *reproducerbarhet*, vilket innebär att forskningsprocessen kan upprepas i en annan studie. För det tredje *precision*, det vill säga att forskningsprocessen och dess utformning fångar upp det som är avsett (Krippendorff 2013 s. 270–272).

På ett generellt plan så kan den manuella innehållsanalysen sägas ha en lägre reliabilitet, men förhoppningsvis högre validitet, än den automatiska innehållsanalysen (Brigitte et al. 2009 s. 251–252). Eftersom jag är den enda som utför kodningen kan stabiliteten påverkas främst av min trötthet, bristande koncentration eller misstag (Krippendorff 2009 s. 350). Reproducerbarheten beror till stor del på hur tydliga kodningsprinciperna är och hänger delvis samman med stabiliteten då tydliga kodningsprinciper även ökar möjligheten att jag själv kodar platsannonserna konsekvent.

För samtalsintervjuerna finns en viss problematik beträffande reliabilitetens precision kopplat till deras semi-strukturerade upplägg. Eftersom intervjuerna inte följer någon fast struktur finns det en möjlighet att variation i svaren också är en produkt av delvis varierande upplägg på intervjuerna. Dessutom finns ett inslag av subjektivitet i den abduktiva kodningen och tolkningen av resultatet (Roulston 2013 s. 115–116).

Validitet kan kort beskrivas som frånvaron av systematiska mätfel (Teorell & Svensson 2007 s. 55–59) eller hur väl studiens resultat säger någonting om sanningen (Krippendorff 2013 s. 329–333). Krippendorff (2013 s. 333–353) delar upp validiteten för innehållsanalys i sex typologier, varav de mest relevanta för denna uppsats berör urval, semantik, struktur och funktion. *Urvalsvaliditeten* för uppsatsen kopplas till samtalsintervjuernas urval och valet att begränsa platsannonserna till kommunchefer/-direktörer. Frågan att besvara är helt enkelt hur representativt det här urvalet är för att besvara frågeställningen om en generell syn på ledarrollen i svenska kommuner. *Den semantiska validiteten* är kopplad till hur väl platsannonserna representerar synen på ledarrollen. Det är alltså till viss del denna semantiska validitet som uppsatsens kompletterande användande av mixed methods ämnar förstärka. *Strukturell* och *funktionell validitet* berör hur väl idealtyperna bekräftas i praktiken, där den strukturella validiteten fokuserar på texterna och den funktionella validiteten på användning. Här är frågan alltså huruvida idealtyperna kan relateras till texterna och sägas vara till användning i rekryteringsprocessen.

Det finns utan tvivel frågetecknen kopplade till uppsatsens validitet och de två främsta frågetecknen är förmodligen: 1) hur väl idealtyperna och kodningsenheter säger oss någonting om ledarrollen enligt de tre

styrningsmodellerna samt 2) hur väl detta avspeglas i platsannonserna och samtalsintervjuerna. Ett försvar mot detta faller återigen tillbaka på den vetenskapsteoretiska grunden samt idealtypernas heuristiska syfte: Målet med uppsatsen är främst att validiteten ska vara analytiskt träffsäker. Förhoppningen är dessutom att den metodologiska trianguleringen har förstärkt denna träffsäkerhet.

3.6.1 Reliabilitetstest

Två veckor efter att platsannonserna hade kodats färdigt så utfördes ett reliabilitetstest. 20 platsannonser valdes ut slumpmässigt och kodades sedan enligt samma kodningsprinciper som tidigare. Därefter jämfördes resultaten. Således var reliabilitetstestets syfte att få en bild av innehållsanslyns stabilitet, men till viss del också dess reproducerbarhet. Resultatet indikerade att vid 3 av 60 tillfällen så hade jag gjort fel när jag hade räknat samman antalet kodade meningar av en viss idealtyp i de ordinarie annonserna. De här misstagen rättades därför till och senare kontrollerades samtliga annonser ännu en gång för att isolera liknande misstag.

Utöver detta så kodades enbart fyra meningar av totalt 330 annorlunda vid reliabilitetstestet. Stabiliteten och reproducerbarheten anses därmed vara tillfredställande. Det bör dessutom tilläggas att inga av de felräkningar som hade gjorts påverkade klassificeringen av platsannonsernas sammantagna syn på ledarrollen. Vidare bör uppsatsens reproducerbarhet betraktas med förbehåll för den förförståelse som jag har haft när jag har utfört kodningen, något som kan innebära att resultatet ur denna synpunkt hade sett annorlunda ut om reliabilitetstestet hade utförts av någon annan.

4 Teori

Det här avsnittet presenterar de tre idealtyper som har konstruerats utifrån tre olika styrningsmodeller för den offentliga förvaltningen och deras syn på ledarrollen: *Den traditionella byråkratiska modellen* (TPA), *New Public Management* (NPM) samt *Public Value Management* (PVM). Idealtyperna har konstruerats genom att teoretiska särdrag har fått utforma de kodningsprinciper som senare kommer att användas i den kvantitativa innehållsanalysen och samtalsintervjuerna för att svara på frågan vilken syn som finns på ledarrollen. På ett generellt plan så kan den operationalisering av ledarrollen som de tre idealtyperna ämnar fånga upp kort beskrivas genom följande citat:

Under the TPA approach, managers are concerned primarily with ensuring that appropriate procedures are followed (according to the principle of control by rules). Within the NPM approach the focus is on determining and meeting pre-defined performance targets. The PVM approach encompasses a quite active role for managers, with a distinctive responsibility for the functioning of the networks through which participated decisions take place and services are delivered. They are assumed to be the core actors for the maintenance of the public sector organization's capacity to generate value (Marcon 2014 s. 334).

4.1 Ledarrollen i den traditionella byråkratiska modellen (TPA)

Den traditionella byråkratiska modellen, hädanefter förkortad som TPA (Traditional Public Administration), brukar relateras till den weberianska byråkratins ideal (Stoker 2006 s. 43–45; O'Flynn 2007 s. 354; Karlsson 2017 s. 56–58). Därmed kretsar styrningsmodellen – och indirekt dess syn på ledarrollen – runt de fyra aspekter som den weberianska byråkratin identifierar som utmärkande för en idealtypisk byråkrati. Dessa fyra aspekter sammanfattar Stoker (2006 s. 45) som: Hierarkisk struktur, anställningsvillkor, styrning och meritokrati.

Den hierarkiska strukturen innebär att den idealtypiska byråkratin systematiskt ska dela upp arbetsuppgifterna inom den offentliga sektorn i hanterbara rutinärenden som är hierarkisk ordnade (Stoker 2006 s. 45). Det ska således finnas en klar distinktion mellan till exempel kommunchefens/-direktörens och handläggarens arbetsuppgifter. Vad det beträffar

anställningsvillkor så ska tjänstemannen inom TPA vara heltidsanställd och långsiktigt avancerande i arbetskarriärer ska uppmuntras. *Styrningen* av tjänstemän sker vidare genom klara regelverk och ska kunna följas upp, något som kan kopplas till TPA:s betoning av rättssäkerhet – en aspekt av idealtypen som återkommer senare i detta avsnitt. Avslutningsvis så anställs tjänstemän utifrån idén om *meritokrati*, vilket innebär att kompetens – i synnerhet områdesspecifik kompetens, expertkunskap och tidigare erfarenheter – ska prioriteras (Stoker 2006 s. 45). Synen på meritokrati är utan tvivel nära kopplad till anställningsvilkorens sympati för långsiktiga avancemang inom tjänstemännens karriär.

Kodningsprinciperna för idealtypen utgår på ett generellt plan från dessa fyra aspekter av TPA. Den hierarkiska strukturen operationaliseras därför i kodningen genom att adverb som beskriver hierarkiskt eller vertikalt ordnade positioner nämns i koppling till kommunchefens/-direktörens uppdrag. Ett exempel är frasen ”kommunchefen är direkt underställd kommunstyrelsen”, där »direkt underställd« som beskrivning av kommunchefens/-direktörens position gentemot kommunstyrelsen gör att meningen kodas som TPA.

Vidare operationaliseras TPA:s aspekter anställningsvillkor och meritokrati (Stoker 2006 s. 45; Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 61–65) genom att till exempel ”erfarenhet”, ”förståelse” eller ”kunskap” från ”offentlig sektor” eller ”politiskt styrd verksamhet/organisation” efterfrågas hos kommunchefen/-direktören. Detta eftersom det indikerar ett fokus på såväl anställningsvilkorens långsiktiga avancerande såsom meritokratins rekrytering utefter kompetens. Med ytterligare förankring i meritokratins betydelse så kodas dessutom ”erfarenhet”, ”förståelse” eller ”kunskap” som ”chef/ledare” till TPA. Även meningar som nämner ”relevant utbildning” eller ”examen” som en del av efterfrågad kompetens hos kommunchefen/-direktören kodas som TPA. Emellertid görs ett undantag kring meritokratins fokus på kompetens om erfarenheten som efterfrågas ska vara från den ”privata sektorn”, ”näringslivet” eller ”utbildning inom ekonomi”. Dessa meningar kodas istället som idealtypen NPM. Detsamma gäller om erfarenhet av andra specifika former av ledarskap efterfrågas.

En invändning kan givetvis vara att kravet på utbildning är så pass grundläggande att det inte bör anslutas till idealtypen för TPA. Mitt argument för att trots allt koda meningar som efterfrågar relevant utbildning hos kommunchefen/-direktören återfinns i den tidigare forskningen. I Beck Jørgensen och Rutgers (2014 s. 61–65) studie av värden i platsannonser, för den offentliga förvaltningen från 1966 till 2008 i Nederländerna och Danmark, var tidigare erfarenhet och utbildning nämligen två ständigt återkommande värden över hela tidsspannet. Det finns således argument för att erfarenhet och utbildning skulle vara fundamentala värden i en traditionell byråkratisk syn på tjänstemannen.

En annan viktig aspekt i den weberianska byråkratin är styrningen och dess koppling till *legalitet* (Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72–74) samt *rättssäkerhet* (Garafolo 2011 s. 19, 27). I kombination med aspekten

meritokrati så kudas därför meningar som nämner ”kunskap” om ”lagstiftning” eller ”förvaltningsrätt” samt utbildning i juridik som TPA. Därutöver så kudas meningar som nämner ”opartiskhet”, ”integritet”, ”ärlighet”, ”lojalitet”, ”stabilitet” eller ”neutralitet” som idealtypiska för TPA. Beck Jørgensen och Rutgers 2014 (s. 72) använder nämligen ärlighet, integritet och opartiskhet som värden tillhörande TPA. Bryson et al (2014 s. 446–447) menar också att opartiskhet och stabilitet utmärker TPA. Även de Vries och Kim (2011 s. 276) nämner opartiskhet och ärlighet som två aspekter av TPA, något som understryker att det finns en betydande koppling mellan de ovan nämnda kodningsenheterna och TPA. Flera av de här aspekterna – till exempel lojalitet och opartiskhet – kan dessutom relateras tillbaka till de fyra aspekterna – hierarkisk struktur, anställningsvillkor, styrning och meritokrati – som pekades ut som grundläggande för TPA.

TPA:s syn på ledarrollen återfinns dessutom mycket nära det som Lundquist (1993 s. 105–106, 111–113) kallar för *ämbetsmannaskolan* vilken betonar att ämbetsmannen tjänar staten genom att applicera lagar och regler. Ämbetsmannens arbete betraktas således som en neutral och främst juridisk process. Detta stödjer valet av kodningsenheter inriktade på erfarenhet från politiskt styrd organisation, lojalitet gentemot arbetsgivaren samt opartiskhet och neutralitet som en garant för rättssäkerhet.

Som sammanfattning av idealtypen TPA bör det poängteras att dess ledarroll främst tycks fånga in aspekter av management. En av anledningarna är rimligtvis dess koppling till den weberianska byråkratins separation mellan politik och förvaltning (Stoker 2006 s. 43–45), men också att de värden som den offentliga förvaltningen förväntas producera är just säkerhet och pålitlighet (Hood 1991 s. 14). Separationen och pålitligheten innebär att förvaltningen idealtypiskt bör implementera politiska beslut konsekvent och neutralt, något som i teorin lämnar föga utrymme för ledarskap i kommunchefens/-direktörens uppdrag.

DEN TRADITIONELLA BYRÅKRATISKA MODELLEN (TPA)

Idealtypiska särdrag	Indikatorer för kodningsenheter
<i>Teoretisk koppling till idealtypen</i>	<i>Koda meningen som tillhörande TPA om...</i>
Hierarkisk struktur (Stoker 2006; Garafolo 2011)	...adverb som beskriver en hierarkiskt ordnad position t.ex. "högsta" eller "underordnad" nämns i koppling till kommunchefens uppdrag
Anställningsvillkor och meritokrati (Stoker 2006; Beck Jørgensen & Rutgers 2014)	...ord som t.ex. "erfarenhet", "förståelse", "relevant" eller "kunskap" kombineras med "chef", "ledare", "utbildning", "examen", "politiskt styrd", "offentlig sektor" OBS! Erfarenhet/förståelse för aspekter tillhörande NPM eller PVM kodas som NPM eller PVM
Styrning och rättssäkerhet (Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Garafolo 2011; Lundquist 1993; Bryson 2014; De Vries & Kim 2011; Hood 1991)	...fraser som indikerar att kunskap om relevant lagstiftning/förvaltningsrätt eller utbildning inom juridik behövs i kommunchefens uppdrag ...orden "opartiskhet", "integritet", "ärlighet", "lojalitet", "stabilitet" och "neutralitet" förekommer

Figur 4.1. Kodningsprinciper för idealtypen av den traditionella byråkratiska modellens (TPA) syn på ledarrollen.

4.2 Ledarrollen inom New Public Management (NPM)

Som tidigare nämnts så är det inte självklart vad som ingår under begreppet *New Public Management* (NPM). Emellertid är en lämplig startpunkt den indelning i två teoretiska skolor som Hood (1991 s. 5–6) menar låg till grund för designen av NPM: Nyliberalism och managerialism. *Nyliberalismen*, å ena sidan, bidrog med idéer om konkurrens, kundorientering, transparens och skapandet av incitament som nödvändiga aspekter för en väl fungerande organisation. *Managerialismen*, å andra sidan, bidrog med tankar om professionell styrning och expertis som en central och universell lösning för ökad prestation. Det var också managerialismen som bidrog med tankar om mål- och resultatstyrning samt NPM:s fokus på mätning och utfall (Hood 1991 s. 5–6).

Från dessa två teoretiska skolor kan en rad idealtypiska drag för ledarrollen identifieras som tillhörande NPM. Med koppling till nyliberalismens fokus på marknadskrafter och incitament så kodas meningar som nämner att kommunchefen/-direktören bör vara inriktad på "kunder",

”marknad” eller ”konkurrens” som tillhörande idealtypen för NPM. NPM:s koppling till att den offentliga förvaltningen bör fokusera på *kunder* (Garafolo 2011 s. 19; Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 61; Denhardt & Denhardt 2000 s. 550–551), *marknad* (Liddle 2018 s. 968; Stoker 2006 s. 95–98; Bryson et al. 2014 s. 446; Monfardini & Ruggiero 2014 s. 227; Marcon 2014 s. 350–356; Greve 2015 s. 55; Denhardt & Denhardt 2000 s. 550–551) och *konkurrens* (Hood 1991 s. 5; Greve 2015 s. 55; Monfardini & Ruggiero 2014 s. 227; O’Flynn 2007 s. 354; Liddle 2018 s. 974–975) är väl förankrad i den tidigare litteraturen.

En annan viktig aspekt av NPM:s syn på ledarrollen är *entreprenörskap* (Lundquist 1993 s. 121; Liddle 2018 s. 974–975; Garafolo 2011 s. 27; Bryson et al. 2014 s. 446–447; Argyriades 2011 s. 50, 62; Denhardt & Denhardt 2000 s. 551, 556). Till NPM:s betoning av entreprenörskap så ansluts också de liknande orden *nyttänkande* och *nyskapande*. Således kodas meningar som beskriver att ”entreprenörskap”, ”nyttänkande” och ”nyskapande” är en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag som NPM. NPM:s relation till entreprenörskap och nyttänkande hänger dessutom samman med en diskurs importerad från det privata näringslivet (Lundquist 1993 s. 117–122; Holmberg 2003 s. 13–14; Argyriades 2011 s. 60–63; Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72; Ehn & Sundström 2020 s. 17–22). Till denna mer övergripande diskurs kan ord såsom *bolag*, *näringsliv*, *varumärke*, *koncern* och *tillväxt* – vilka ofta förekommer i platsannonserna – relateras. Meningar som indikerar att kommunchefen/-direktören bör vara inriktad på ”bolag”, ”näringsliv”, ”varumärke”, ”koncern” och ”tillväxt” kodas därför som idealtypiska för NPM.

Kopplat till managerialismen så kodas meningar där det nämns att kommunchefen/-direktören bör vara inriktad på ”resultat”, ”mål”, ”prestation”, ”ekonomi” eller ”utfall” som idealtypiska för NPM. Även meningar som explicit nämner ”resultat-”, ”mål-”, ”budget-” och ”ekonomistyrning” ansluts till idealtypen för NPM då det finns en klar teoretisk koppling i den tidigare litteraturen (Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72–74; Garafolo 2011 s. 19; Thomson et al. 2014 s. 109; Greve 2015 s. 55; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 62–64).

En annan konsekvens av NPM:s syn på styrning är att ett större fokus har riktats mot *ekonomi* och *budget* (Jørgensen & Rutgers 2014 s. 73; Argyriades 2011 s. 62; Thomson et al. 2014 s. 109; Alford & Hughes 2008 s. 135). Kopplat till NPM:s syn på styrning så kodas därför även meningar som nämner ”budget”, ”budgetansvar” eller ”ekonomiansvar” som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag som tillhörande NPM. Dessutom har styrningens allt större koncentration på utfall inneburit ett större fokus på *uppföljning* samt *granskning* (Hood 1991 s. 4; Thomson et al. 2014 s. 109; O’Flynn 2007 s. 354). Av denna anledning så ansluts orden ”granskning”, ”utvärdering”, ”uppföljning” och ”följa upp” till idealtypen för NPM när de nämns i meningar som indikerar att det är en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag.

Som tidigare nämnts i avsnittet om TPA så kodas även meningar som nämner att kommunchefen/-direktören ska vara utbildad inom ”ekonomi”, eller ha ”erfarenhet” från den ”privata sektorn/näringslivet”, som tillhörande NPM. Detta eftersom sådan erfarenhet kan kopplas till såväl nyliberalismens tankar om marknadens ökade betydelse såsom managerialismens tankar om ekonomi- och budgetstyrning.

En fråga beträffande NPM:s syn på styrning berör *transparens* eftersom det också förekommer inom TPA samt PVM. *Transparens* nämns ofta i samband med mål- och resultatstyrningen samt kundorienteringen, något som också gäller för det nära besläktade ordet *öppenhet*. Mitt beslut är att inte koda något av orden som tillhörande någon av idealtyperna. Beslutet förklaras bäst genom att kontrastera beslutet mot ett ord som flera författare anser vara centralt för NPM, nämligen *effektivitet* (Liddle 2018 s. 968; Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72–74; Argyriades 2011 s. 49, 62; Thomsen et al. 2014 s. 109; Tholen 2011 s. 35; Shaw 2013 s. 482; Denhardt & Denhardt 2000 s. 550–552; Shamsul Haque 2011 s. 182). Ordet *effektivitet* förekommer nämligen också inom samtliga tre styrningsmodeller, men i olika former (Stoker 2006 s. 42, 50; Bryson et al. 2014 s. 447). Det som utmärker NPM:s syn på effektivitet är att den är sammankopplad med mål- och resultatuppfyllelse samt utgår från ett ekonomiskt rationellt synsätt som är koncentrerat på utfall (Moore 2014 s. 466; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 62–63). Med bakgrund i denna distinktion menar jag att effektivitet bör vara med i idealtypen för NPM, men att termen enbart kan kodas som tillhörande idealtypen om dess kontext inte syftar på aspekter bundna till TPA eller PVM. En distinktion mellan hur de olika styrningsmodellerna ser på *transparens* och *öppenhet* är emellertid desto svårare att göra, något som ligger bakom beslutet att utelämma orden i kodningen. Oavsett vilken syn som finns på ledarrollen är det med andra ord högst troligt att *transparens* och *öppenhet* skulle förekomma i platsannonserna.

Nära effektivitet så återfinns också ordet *produktivitet* som kopplat till NPM (Lundquist 1993 s. 150; Liddle 2018 s. 968; Beck Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72–74). Såväl effektivitet som produktivitet kan kopplas till NPM genom dess grundläggande syn på individer som ekonomiskt rationella och nyttokalkylerande individer var preferenser kan aggregeras – den så kallade *homo economicus* (Thomson et al 2014 s. 109). När ord som ”produktiv”, ”instrumentell”, ”optimera” eller ”lean” nämns som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag kodas därför meningen som tillhörande NPM.

Sammanfattningsvis så kan ledarrollen inom NPM sägas kretsa kring ledarskapets instrumentella roll och ett fokus på utfallsinriktade värden, rationella egenskaper och granskande arbetsuppgifter. På en principiell nivå skiljer sig detta från PVM eftersom PVM utgår från människan som *homo publicus* istället för ovan nämnda *homo economicus* (Shaw 2013 s. 487). Vad detta innebär för distinktionen mellan de två styrningsmodellerna och idealtyperna kommer att bli tydligare härnäst.

NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

Idealtypiska särdrag	Indikatorer för kodningsenheter
<i>Teoretisk koppling till idealtypen</i>	<i>Koda meningen som tillhörande NPM om...</i>
<p>Nyliberalism (Hood 1991; Denhardt & Denhardt 2000; Lundquist 1993; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Garafolo 2011; Stoker 2006; Monfardini & Ruggiero 2014; Marcon 2014; Liddle 2018; Bryson et al. 2014; Argyriades 2011)</p>	<p>...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "kunder", "marknad" eller "konkurrens"</p> <p>...orden "entreprenör", "nyttänkande" eller "nyskapande" nämns som en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "näringsliv", "bolag", "varumärke", "tillväxt" "koncernen" eller att vara "koncernchef"</p> <p>...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "resultat", "mål", "prestation" "ekonomi" eller "utfall"</p> <p>...orden "budget", "budgetansvar" eller "ekonomiansvar" nämns som en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>...ord såsom "granskning", "utvärdering", "uppföljning", eller "följa upp" nämns som en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>..."resultat-", "mål-", "budget-", eller "ekonomistyrning" nämns som en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>...utbildning inom ekonomi eller erfarenhet från den privata sektorn/näringslivet önskas</p>
<p>Managerialism (Hood 1991; Thomson et al 2014; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Stoker 2006; O'Flynn 2007; Tholen 2011; Marcon 2014; Shamsul Haque 2011)</p>	<p>...ord såsom "produktiv", "rationell" "instrumentell" "optimera" eller "lean" används för att beskriva kommunchefens uppdrag</p> <p>...ordet "effektiv" förekommer med koppling till ovan nämnda aspekter av NPM</p>
<p>Homo economicus (Stoker 2006; Bryson et al. 2014; Moore 2014; Lundquist 1993; Liddle 2018; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Thomson et al 2014; O'Flynn 2007; Tholen 2011; Argyriades 2011; Shamsul Haque 2011; Shaw 2013)</p>	<p>...ordet "effektiv" förekommer med koppling till ovan nämnda aspekter av NPM</p>

Figur 4.2. Kodningsprinciper för idealtypen av New Public Managements (NPM) syn på ledarrollen.

4.3 Ledarrollen inom Public Value Management (PVM)

Public Value Management (PVM) kan kort definieras som en samling teorier vilka uppkom med start från senare delen av 90-talet och förenades av det gemensamma argumentet att NPM – med dess fokus på utfall – hade negligerat de värden som den offentliga sektorn producerar genom sina processer (Moore 1995, Bozeman 2002; Stoker 2006; O’Flynn 2007). Flera argument för behovet av PVM har dessutom lyfts fram, däribland den allt större betydelsen av nätverk (Stoker 2006; Shaw 2013), samtida utmaningar såsom ”wicked problems” (Bryson et al. 2014; Marcon 2014) och digitalisering (Greve 2013). Även om viss litteratur (Bryson et al. 2014) gör en distinktion mellan PVM och *Public Value Governance* (PVG) så integrerar jag här båda perspektiven under begreppet PVM eftersom de principiellt kan förenas genom sitt fokus på den offentliga förvaltningens värdeskapande (SOU 2013:40 s. 54–56). Till idealtypen för PVM ansluter jag dessutom några av de aspekter som Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) pekar ut som vägledande för en utveckling från NPM.

Med utgångspunkt i kritiken som PVM framför mot NPM så kan en grundläggande skillnad mellan de två styrningsmodellerna beskrivas som att PVM flyttar fokus från mål, resultat och utfall till en värdeskapande process (Marcon 2014 s. 329). En av anledningarna bakom PVM:s förflyttning från utfall till process är att en grundläggande aspekt av styrningsmodellen är *relationen* mellan den offentliga förvaltningen och intressenter – där det sistnämnda kan vara såväl den individuella medborgaren, medarbetare eller externa grupper och organisationer (Stoker 2006 s. 47–49; O’Flynn 2007 s. 359; Liddle 2018 s. 971; Marcon 2014 s. 332). När ordet ”relation” nämns som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag kodas därför meningen som tillhörande idealtypen för PVM.

Hursomhelst, för att relationen mellan den offentliga förvaltningen och intressenter ska fungera så förutsätter PVM att den präglas av *deliberation* (Stoker 2006 s. 42; O’Flynn 2007 s. 359; Marcon 2014 s. 332; Bryson et al. 2014 s. 446; Alford & Hughes 2008 s. 131–132; Alford & O’Flynn 2009 s. 178; Shaw 2013 s. 487), *dialog* (Ek Österberg & Johansson 2019 s. 56; Marcon 2014; Thomson et al. 2014 s. 111; Tholen 2011 s. 37; Shaw 2013 s. 483) och *samarbete* (O’Flynn 2007 s. 359; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 56; Shaw 2013 s. 487; Garafolo 2011 s. 27–28) mellan medarbetarna i offentlig förvaltning, externa partner samt medborgare. Som Garafolo (2011 s. 27) påpekar så bygger PVM på en kommunitär och kooperativ tankegrund där åsikter måste få delas och erkännas. Således kodas meningar som nämner att ”dialog”, ”deliberation” och ”samarbete” bör karakterisera kommunchefens/-direktörens arbete som PVM.

Som tidigare nämnts så är en annan principiell skillnad mellan PVM och NPM att PVM bygger på bilden av människan som *homo publicus* (Shaw

2013 s. 487). Detta betyder att människan är social och samarbetsvillig – något som motiverar dialog, deliberation och samarbete i relationer – men också *delaktighet* (Shaw 2013 s. 483). Således kodas även meningar som nämner ”delaktighet” i kommunchefens/-direktörens relation till medarbetare eller medborgare som idealtypiska för synen på ledarrollen inom PVM.

I det samtida samhället är dessutom *nätverk* en viktig förutsättning för – samt en produkt av – relationer, deliberation, dialog och samarbete (Stoker 2006 s. 42; Garafolo 2011 s. 27–28; Marcon 2014 s. 337; Monfardini & Ruggiero 2014 s. 228; Bryson et al. 2014; Shaw 2013 s. 487). När ”nätverk” nämns som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag så kodas därför meningen som PVM. Det finns goda skäl till att tro att nätverk är fundamentalt viktiga för personer i ledarroller inom den offentliga förvaltningen – såväl i aspekten av att kunna skapa dem som att kunna bibehålla och nyttja dem fördelaktigt. En viktig aspekt i kodningen är således att nätverk som enbart refererar till den privata sektorn eller näringslivet istället kodas som NPM. Nämns näringslivet tillsammans med andra externa partner, medarbetare eller medborgare så kodas hela meningen som PVM.

Ek Österberg och Johansson (2019 s. 58–61) kopplar dessutom dessa nya styrningsideal till ett ledarskapsideal som kretsar kring samarbete, kollektiv och integration till vad de kallar för ett samledarskap där *samverkan* utgör en viktig aspekt. PVM och värdeskapande har diskuterats tidigare i styrningen av den svenska offentliga förvaltningen och även då nämndes samverkan som en viktig aspekt för att gynna de ovan nämnda nätverken (SOU 2013:40 s. 145–151). Som en sammanfattning av detta kodas därför även meningar som nämner ”samverkan” som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag gentemot medborgare eller medarbetare till idealtypen för PVM.

Vidare finns det fler processvärden för hur relationer karaktäriserade av deliberation och dialog ska kunna utvecklas inom PVM. Några av de värden som återkommer inom den tidigare litteraturen är *lärande* eller *pedagogik* (O’Flynn 2007 s. 359; Stoker 2006 s. 49; Ek Österberg & Johansson 2019 s. 56; Liddle 2018 s. 971; Alford & Hughes 2008 s. 132; Alford & O’Flynn 2009 s. 178), *reflexivitet* (Stoker 2006 s. 42; Tholen 2011 s. 36; Marcon 2014 s. 331), *pragmatism* (O’Flynn 2007 s. 359; Bryson 2011 s. 446; Marcon 2014 s. 351; Alford & Hughes 2008 s. 131; Monfardini & Ruggiero 2014 s. 228; Greve 2013 s. 56), *ömsesidighet* (Liddle 2018 s. 971) och *inkludering* (Monfardini & Ruggiero 2014 s. 228). Således kodas meningar som nämner ”lärande”, ”pedagogisk”, ”reflektion”, ”pragmatisk”, ”ömsesidighet” och ”inkludering” som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag som PVM. Till dessa ord kopplas dessutom ordet *lyhörd* eftersom det fångar in många av de ovan nämnda värdena.

Eftersom Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 133) refererar till både PVM och PVG – samt måste anses återfinnas mycket nära de båda teorierna om styrning av den offentliga sektorn – så kombinerar jag här de mest

framträdande dragen från de olika teorierna. Argumentet kan alltså sammanfattas som att det tillitsbaserade ledarskap som Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) vill initiera är sammankopplat och uppstår i de institutionella styrningsramar som tillhör PVM:s syn på ledarrollen. Det som framförallt förenar de två teorierna med Tillitsdelegation är just betydelsen av *tillit*. Tillit kan därmed både ses som en nödvändig förutsättning för – och en produkt av – PVM (O’Flynn 2007 s. 359–361; Greve 2013 s. 55; Marcon 2014). Utöver ”tillit” så ansluts också det besläktade ordet ”tilltro” samt ”förtroende” (SOU 2018:47 s. 60) och ”medborgarfokus” (Spano 2014 s. 362; SOU 2018:47 s. 24) till kodningsprinciperna för PVM.

Ett problem berör emellertid PVM:s anspråk på att respektera kontext, något som ofta diskuteras i motsats till de universella anspråk som kan tillskrivas NPM (Hood 1991 s. 8; Shaw 2013 s. 479; de Vries & Kim 2011 s. 283–284). Detta innebär att synen på ledarrollen i enlighet med PVM borde variera från tjänst till tjänst. För att komma runt detta problem använder jag mig av relativt många ord i koppling till kodningsprinciperna, något som tillåter en viss variation inom idealtypen för PVM. För det andra så kodalas fraserna *personlig lämplighet* och *personliga egenskaper* som PVM då de indikerar att arbetsgivaren tar hänsyn till kontextberoende i ledarrollen. Här bör det dessutom nämnas att jag kopplar betydelsen av personlig lämplighet till PVM:s fokus på rekryterings betydelse (Tholen 2011 s. 43; de Vries & Kim 2011 s. 281–284; SOU 2018:47: s. 29).

Det är dessutom inte tanken att värden explicit ska styra rekryteringen av chefer i en ledarroll inom PVM. Kodningsenheterna bör alltså förstås som en förutsättning för ett ledarskap som gynnar den skapande processen av den offentliga förvaltningens värden. *Värden* bör enligt PVM definieras som en produkt av den offentliga förvaltningens arbete – och indirekt dess ledarskap. På grund utav detta kodalas också meningar som nämner ”värdeskapande” (Thomson et al. 2014 s. 113; SOU 2013:40) som PVM.

För att sammanfatta PVM så kan det sägas att dess ledarroll är inriktad på processvärden kopplade till relationer karakteriserade av till exempel dialog, lärande och delaktighet, vilka i mötet mellan förvaltning och medborgare ska skapa de kontextuellt eftersträvarvärda värdena. Att nå ett på förhand bestämt samt mätbart utfall är således inte det primära målet så länge dessa processvärden har genomsyrat relationerna mellan förvaltning och intressenter – även om till exempel Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 15) poängterar att mål- och resultatstyrning måste finnas kvar som ett komplement. Detta betyder att olika avdelningar inom en kommunal förvaltning – eller olika kommuner för den delen – kan sträva efter att uppnå olika värden, men ett relationsbaserat ledarskap som tillåter dialog, lärande och delaktighet i processen är en förutsättning för att det ska vara möjligt.

PUBLIC VALUE MANAGEMENT (PVM)

Idealtypiska särdrag	Indikatorer för kodningsenheter
<i>Teoretisk koppling till idealtypen</i>	<i>Koda meningen som tillhörande PVM om...</i>
<p>Processvärden (Garafolo 2011, Ek Österberg & Johansson 2019; O’Flynn 2007; Stoker 2006; Liddle 2018; Alford & Hughes 2008; Alford & O’Flynn 2009; Bryson et al. 2014; Marcon 2014; Monfardini & Ruggiero 2014; Greve 2015; Tholen 2011; Shaw 2013; SOU 2013:40)</p>	<p>...en process kopplad till medarbetare eller medborgare beskrivs med orden "<i>relation</i>", "<i>dialog</i>", "<i>deliberation</i>", "<i>samarbete</i>" eller "<i>samverkan</i>" samt anses vara en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>...en process kopplad till medarbetare eller medborgare beskrivs med orden "<i>delaktighet</i>", "<i>lärande</i>", "<i>pedagogisk</i>", "<i>reflektion</i>", "<i>pragmatism</i>", "<i>ömsesidighet</i>", "<i>inkludering</i>" eller "<i>lyhördhet</i>" samt anses vara en del av kommunchefens uppdrag</p> <p>...skapande och upprätthållande av "<i>nätverk</i>" – med fler parter än näringslivet – beskrivs som en del av kommunchefens uppdrag</p>
<p>Tillitsdelegationen (SOU 2018:47)</p>	<p>...orden "<i>tillit</i>", "<i>tilltro</i>", "<i>förtroende</i>" eller "<i>medbogarfokus</i>" används för att beskriva en process tillhörande kommunchefens uppdrag</p>
<p>Kontextualitet (Shaw 2013; de Vries & Kim 2011; Thomson et al. 2014; SOU 2013:40)</p>	<p>...fraserna "<i>personlig lämplighet</i>" eller "<i>personliga egenskaper</i>" förekommer</p> <p>..."<i>värdeskapande</i>" nämns som en del av kommunchefens uppdrag</p>

Figur 4.3. Kodningsprinciper för idealtypen av Public Value Managements (PVM) syn på ledarrollen.

4.4 Utelämnade kodningsenheter

Nedan återges några av de aspekter vilka nämns som en del av kommunchefens/-direktörens uppdrag i flera platsannonser, men som jag valde att inte ansluta till någon av styrningsmodellerna. Detta eftersom den tidigare teorin antingen inte nämner dem tillräckligt explicit i anslutning till någon av idealtyperna eller för att de har en viss mångtydighet och förekommer i flera av styrningsmodellerna utan möjlighet att göra en tillräckligt stringent uppdelning.

Till den första kategorin tillhör till exempel orden "kommunikativ" och "social" som annars hade återfunnits nära PVM. "Utvecklingsinriktad" samt ord såsom "aktiverande", "motiverande" och "möjliggörande" är också ord som ibland tycks indikera förekomsten av NPM eller PVM i

platsannonserna, men som inte har någon tydlig teoretisk förankring till styrningsmodellerna. Detsamma gäller för ”prestigelös” – som hade kunnat kopplas till TPA eller PVM – samt ”långsiktighet” som indirekt är ett inslag i samtliga tre styrningsmodeller men aldrig beskrivs explicit i teorin. Många av de här orden återfinns dessutom närmare andra ledarskapsteorier som inte utgör en del av den här uppsatsens problemformulering.

Den andra kategorin består av orden ”professionell”, ”demokratisk” samt ”strategisk”. *Professionalitet* har en koppling till TPA:s syn på hierarki, anställningsvillkor, meritokrati och styrning (Stoker 2006 s. 45). Samtidigt är professionalitet en aspekt som återkommer i NPM:s managerialism (Hood 1991 s. 4; Lundquist 1993 s. 114–115) och PVM:s syn på hur till exempel relationer, nätverk och tillit ska skapas (SOU 2018:47 s. 29). Samma mångtydighet gäller för *demokratisk*, även om Marcon (2014 s. 329) menar att det inte finns någon explicit koppling till demokrati i NPM och TPA.

Särskilt intressant bland de mångtydiga orden är *strategisk* då Moore (1995) menar att strategiskt ledarskap är en viktig del av PVM. Emellertid är min bedömning att strategisk återkommer även i de andra styrningsmodellerna. Givets skulle liknande argument kunna framföras om effektivitet, men här lutar jag mig som ovan nämnts mot den tidigare forskningen som indikerar mycket täta kopplingar mellan en viss distinkt syn på effektivitet och NPM. Pilotstudierna indikerade dessutom att det ofta är tydligt vad effektiviteten refererar till, något som beaktas i den manuella kodningen.

5 Resultat och analys

5.1 Kvantitativ innehållsanalys

För att beskriva vilken syn som finns på ledarrollen i svenska kommuner så fokuserar analysen på ett antal punkter: För det första så har vi den *generella synen på ledarrollen* som kan sägas sammanfatta hela tidsspannet från 2015 till slutet av 2019. För det andra så är en *jämförelse över tidsspannet* intressant då Tillitsdelegationens initierande år 2016 eventuellt skulle kunna ha tänkts påverkat synen på ledarrollen i en riktning där idealtypen PVM skulle ha blivit allt mer framträdande. För det tredje så har vi frågan kring *de olika idealtypernas eventuella samexistens*, något som gör frågan kring förhållandet mellan de tre idealtyperna intressant. Här är frågan kring Hoods (1991; Jørgensen & Rutgers 2014 s. 72; Lundquist 1993) klassiska hypotes om ”crowding-out” av intresse. För även om Hood riktade in sig på frågan huruvida NPM skulle ersätta TPA, så är frågan fortsatt relevant med förändringen att fokus i denna uppsats istället blir huruvida framväxten av PVM skett på bekostnad av TPA och/eller NPM. Mothypotesen till crowding-out är att idealen istället skulle samexistera och läggas på varandra, något som skulle resultera i en allt mer komplex syn på ledarrollen.

För att besvara dessa olika vinklar av frågeställningen så har ett antal aspekter analyserats ur materialet:

1. Frekvens av respektive idealtyp: Antalet meningar kodade som TPA (T), NPM (N) och PVM (P) respektive.
2. Procentuell frekvens (%): Antalet meningar kodade som TPA, NPM och PVM respektive, delat på antalet kodade meningar totalt.
3. Frekvens (F): Antalet kodade meningar totalt.
4. Antalet meningar (M): Antalet meningar i analysenheten.
5. Intensitet (F/M): Den förekommande intensiteten av idealtyperna mätt genom antalet kodade meningar totalt (F) delat på alla meningar i analysenheten (M).
6. Förhållandet i frekvens mellan NPM och PVM (P-N): Antalet meningar kodade som PVM subtraherat med antalet meningar kodade som NPM.

Från den procentuella frekvensen av idealtypiska meningar så har också varje annons klassificerats enligt vilken eller vilka idealtyper som är mest framträdande (se avsnitt 3.4.1.). Data har vidare analyseras både utifrån de

enskilda årtalen samt sammanställts för hela tidsspannet varpå analysen först går igenom åren separat och sedan återger den generella synen på ledarrollen från 2015 till 2019. En sammanställning över de kodade platsannonserna med separata frekvenser och klassificering återfinns som bilaga 4.

5.1.1 Ledarrollen år 2015

2015 (n=40)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	149	147	98	394	631	62%	-49
% av kodade meningar:	38%	37%	25%		M/n=15,8		
% av alla meningar:	24%	23%	16%				
Standardavvikelse (s)	13,099	14,250	11,049				

Tabell 5.1. Förekomst av idealtypiska meningar år 2015.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x
4	8	1	1	0	5	21 40
10%	20%	3%	3%	0%	13%	53%

Tabell 5.2. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2015.

För år 2015 så kodades totalt 40 platsannonser. Det kodade materialet bestod av totalt 631 meningar varav 394 kodades som tillhörandes någon av de tre idealtyperna. Den sammanlagt förekommande intensiteten av idealtyperna var således 62 %. I jämförelse med de andra åren innebär detta att idealtypernas sammanlagda förekomst var hög redan år 2015. Den främst förekommande frekvensen av meningar tillhörde idealtypen för TPA och var 149 meningar, något som innebär att 38 % av alla kodade meningar samt 24 % av samtliga meningar. Förekomsten av NPM var nästintill lika hög, 147 meningar eller 37 % av alla kodade meningar och 23 % av alla meningar. Nästan hälften av alla meningar i analysenheterna tillhörde således idealtyperna TPA och NPM. Samtidigt kodades 98 meningar som PVM, det vill säga 25 % av alla kodade meningar och 16 % av samtliga meningar i platsannonserna.

I kontrast mot de andra åren innebär detta att förekomsten av PVM är som absolut lägst för år 2015. Då Tillitsdelegationen (SOU 2018:47 s. 15) inrättades i juni 2016 så täcker platsannonserna från år 2015 en period där ledarrollen inom den kommunala förvaltningen tordes ha varit relativt opåverkat av PVM. Detta betyder att om Tillitsdelegation skulle haft en betydande påverkan på synen på ledarrollen inom svenska kommuner så borde denna förändring kunna ses under åren efter 2016. Emellertid står det klart att idealtypen PVM redan förekommer och påverkar synen på ledarrollen innan Tillitsdelegationens inrättning i juni 2016. Det här är egentligen inte så förvånande, för som det tidigare nämnts i teoriavsnittet så uppkom idéerna kring PVM redan under början av 2000-talet. 2013

publicerades dessutom den statliga utredningen *Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet*, vars syfte var att främja nätverk, samverkan och samarbete i styrningen av den offentliga förvaltningen (SOU 2013:40; Ehn & Sundström 2020 s. 26–29).

Den sammantagna bilden för år 2015 är hursomhelst att TPA och NPM fångar in synen på ledarrollen betydligt bättre än PVM. Totalt klassificerades 33 % av alla platsannonser som representativa för en syn på ledarrollen in enlighet med TPA, NPM eller NPM/TPA. Detta kan jämföras mot att platsannonserna där samtliga tre idealtyper tycks samexistera utgjorde sammanlagt 53 %. Inga platsannonser klassificerades som renodlade förekomster av idealtypen PVM och i enbart ett fall, eller 3 %, utgjordes synen på ledarrollen av en kombination mellan NPM och PVM. 5 platsannonser, det vill säga 13 %, klassificerades som PVM/TPA. Slutsatsen bör därför vara att en samexistens i synen på ledarrollen finns redan år 2015, men förekomsten av PVM är relativt låg i jämförelse med de andra åren.

5.1.2 Ledarrollen år 2016

2016 (n=37)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	124	114	125	363	617	59%	11
% av kodade meningar:	34%	31%	34%		M/n=16,7		
% av alla meningar:	20%	18%	20%				
Standardavvikelse (s)	13,648	15,650	14,215				

Tabell 5.3. Förekomst av idealtypiska meningar år 2016.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x	
1	4	1	2	2	5	22	37
3%	11%	3%	5%	5%	14%	59%	

Tabell 5.4. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2016.

För år 2016 så kodades totalt 37 platsannonser bestående av totalt 617 meningar. 363 meningar kunde identifieras som tillhörande någon av de tre idealtyperna. En tydlig förändring kan urskiljas från 2015 då fördelningen mellan de tre idealtyperna inte bara har blivit jämnare, utan PVM har också blivit den främst förekommande idealtypen sett till antalet kodade meningar. Totalt förekom TPA 124 gånger, NPM 114 gånger och PVM 125. Procentuellt av antalet kodade meningar så utgjorde därför TPA 34 %, NPM 31 % och PVM 34 %. Av det totala antalet meningar så var istället procentsatserna 20 % TPA, 18 % NPM och 20 % PVM. Det här är en noterbar minskning från 24 % TPA och 23 % NPM år 2015. I relation till samtliga meningar finns det därför en indikation att TPA och NPM skulle ha ersatts med nya synsätt på ledarrollen, varav PVM utgör en del av dessa.

Den förändrade fördelningen av frekvenser påverkade också klassificeringen av platsannonsernas syn på ledarrollen. Samexistensen av

alla tre idealtyper ökade för år 2016 till 59 %. Blandningen av NPM och TPA återfanns i 11 % annonserna och blandningen av PVM och TPA i 14 %. Två annonser kodades som en blandning mellan idealtyperna NPM och PVM. Även två annonser kodades som renodlade för idealtypen PVM, samtidigt som en annons klassificerades som TPA och en som NPM. Sammantaget verkar det alltså som att PVM blir allt vanligare i synen på ledarrollen under 2016 – och detta sker delvis på bekostnad av både TPA och NPM. På grund av den tidigare skillnaden mellan idealtyperna innebär detta att fördelningen mellan idealtypiska meningar blir allt jämnare, något som leder till att en samexistens blir vanligare i synen på ledarrollen under 2016.

5.1.3 Ledarrollen år 2017

2017 (n=25)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	91	76	79	246	439	56%	3
% av kodade meningar:	37%	31%	32%	M/n=17,6			
% av alla meningar:	21%	17%	18%				
Standardavvikelse (s)	10,683	10,999	8,858				

Tabell 5.5. Förekomst av idealtypiska meningar år 2017.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x
1	1	0	0	1	2	20
4%	4%	0%	0%	4%	8%	80%

Tabell 5.6. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2017.

För år 2017 kodades totalt 25 platsannonser. Detta innebar totalt 439 meningar varav 246 kodades som tillhörandes någon av idealtyperna. TPA var den främst förekommande idealtypen med en frekvens på 91 meningar. Detta innebär totalt 37 % av alla kodade meningar och 21 % av alla meningar. 79 meningar kodades som PVM, med andra ord 32 % av alla kodade meningar och 18 % av alla meningar. NPM var snäppet mindre med en frekvens på 76 meningar, något som innebär 31 % av alla kodade meningar och 17 % av alla meningar. För andra året i följd kodades alltså fler meningar som PVM än NPM. Detta skulle kunna identifieras som ett tänkbart trendbrott i synen på ledarrollen. Särskilt intressant är dessutom att standardavvikelsen för PVM är den absolut lägsta över år 2017 ($s=8,858$), vilket betyder att idealtypen förekommer i en jämnare utsträckning över samtliga annonser.

Vad det beträffar klassificeringen av platsannonsernas syn på ledarrollen så ses år 2017 en ännu större andel av platsannonser där idealtyperna samexisterar: 80 % av alla annonser klassificeras i enlighet med att samtliga tre idealtyper förekommer till över 20 %. Den näst största klassificeringen är PVM/TPA med 8 %. Enbart en annons klassificerades som renodlad för

TPA, en som renodlad PVM och en som NPM/TPA. Inga platsannonser representerade en renodlad syn på ledarrollen i enlighet med NPM.

Överlag tycks en förskjutning ha inträffat mot PVM samt högre samexistens i synen på ledarrollen, samtidigt som TPA återigen är den främst förekommande idealtypen sett till antalet meningar. Ökningen av samexistens innebär emellertid inte att intensiteten – det vill säga förekomsten av idealtyperna i förhållande till samtliga meningar – har ökat. Intensitet är för år 2017 återfinns på 56 %, vilket är den lägsta genomsnittliga intensiteten för något av de fem åren. Dessutom har det genomsnittliga antalet meningar per analysenhet ökat från 15,8 meningar/analysenhet år 2015 till 17,6 meningar/analysenhet år 2017.

5.1.4 Ledarrollen år 2018

2018 (n=27)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	96	105	96	297	478	62%	-9
% av kodade meningar:	32%	35%	32%	M/n=17,7			
% av alla meningar:	20%	22%	20%				
Standardavvikelse (s)	15,102	14,693	16,773				

Tabell 5.7. Förekomst av idealtypiska meningar år 2018.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x
0	3	2	2	1	2	17
0%	11%	7%	7%	4%	7%	63%

Tabell 5.8. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2018.

År 2018 tycks återigen synen på ledarrollen förändras då NPM är den främst förekommande idealtypen bland de kodade meningarna. 104 meningar av totalt 297 meningar kodas som idealtypiska för NPM:s syn på ledarrollen, något som betyder en procentuell frekvens på 35 %. 96 meningar, alltså 32 %, kodades som PVM medan 96 meningar – 32 % – kodades som tillhörande idealtypen TPA. 2018 är således det enda året där TPA är den minst förekommande idealtypen, om än på samma frekvens som PVM.

Detta sker dock utan att TPA tycks minska något nämnvärt i relation till samtliga meningar i platsannonserna sedan 2016. Sammanlagt bestod de 27 analysenheterna för år 2018 nämligen av 478 meningar. Detta betyder att NPM, TPA och PVM förekom till 22 %, 20 % respektive 20 % vardera i förhållande till antalet kodade meningar. Intensiteten var 62 % för år 2018 samtidigt som en minimal ökning från 17,6 till 17,7 meningar/analysenhet sågs i analysenheternas längd. Således tycks ökningen i NPM ske utan att TPA och PVM för den delen skulle ersättas.

I jämförelse med år 2016 och 2017 så minskar samexistensen i synen på ledarrollen under år 2018 till 63 % av platsannonserna. Detta tycks till stor del bero på ökningen av NPM: 11 % av platsannonserna klassificeras som

NPM/TPA, 7 % som NPM/PVM och 7 % som platsannonser vilka skulle återspegla en renodlad syn på ledarrollen i enlighet med NPM. Emellertid klassificeras också 4 % som PVM och 7 % som PVM/TPA. Det som tycks ske år 2018 är alltså en splittring i synen på ledarrollen där NPM ökar medan PVM antingen ökar eller minskar beroende på vilken platsannons du analyserar: Standardavvikelsen för PVM år 2018 är nämligen 16,773 – något som visar att variationen i PVM:s förekomst är förhållandevis stor över 2018. Framförallt är den stora variationen för PVM anmärkningsvärd i förhållande till den låga standardavvikelsen år 2017.

5.1.5 Ledarrollen år 2019

2019 (n=56)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	201	202	196	599	1008	59%	-6
% av kodade meningar:	34%	34%	33%		M/n=18		
% av alla meningar:	20%	20%	19%				
Standardavvikelse (s)	12,130	12,438	13,268				

Tabell 5.9. Förekomst av idealtypiska meningar år 2019.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x
1	6	0	3	0	4	42
2%	11%	0%	5%	0%	7%	75%

Tabell 5.10. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna år 2019.

Det sista året som har analyserats – år 2019 – innehåller också den största mängden platsannonser: 56. Sammanlagt bestod de 56 platsannonserna av totalt 1008 meningar varav 599 kodades som tillhörande någon av de tre idealtyperna. Intensiteten för år 2019 var därmed 59 %. Återigen var NPM den främst förekommande idealtypen då 202 meningar – det vill säga totalt 34 % av samtliga kodade meningar – beskrev kommunchefens/-direktörens ledarroll i enlighet med idealtypen för NPM. För år 2019 återfinns emellertid den jämnaste förekomsten av de tre idealtyperna: 201 meningar, 34 %, kodades som TPA och 196 meningar, 33 %, som PVM. Av det totala antalet meningar i platsannonserna utgjorde de tre idealtyperna 20 %, 20 % och 19 % för TPA, NPM och PVM respektive.

Den jämna förekomsten av idealtypiska meningar resulterade dessutom i att antalet platsannonser som klassificerades i enlighet med att en samexistens karaktäriserar synen på ledarrollen ökade till 75 %. Därutöver klassificerades 11 % av platsannonserna som NPM/TPA, 5 % som NPM/PVM och 7 % som PVM/TPA. Enbart en platsannons klassificerades som någon renodlad idealtyp och då som TPA. För år 2019 leder detta fram till slutsatsen att en samexistens med tydlighet återigen utmärker synen på ledarrollen: De tre idealtyperna förekommer i det närmsta identisk utsträckning sett till antalet kodade meningar. Standardavvikelsen är

dessutom mycket jämn för samtliga tre idealtyper: 12,130 (TPA), 12,438 (NPM) och 13,268 (PVM). Det här betyder att idealtyperna varierar i en nästintill identisk utsträckning, något som givetvis bidrar till en samexistens.

5.1.6 Ledarrollen år 2015–2019

2015–2019 (n=185)	TPA	NPM	PVM	(F)	(M)	F/M	P-N
	661	644	594	1899	3173	60%	-50
% av kodade meningar:	35%	34%	31%	M/n=17,2			
% av alla meningar:	21%	20%	19%				
Standardavvikelse (s)	13,010	13,731	13,363				

Tabell 5.11. Förekomst av idealtypiska meningar över åren 2015–2019.

TPA	NPM/TPA	NPM	NPM/PVM	PVM	PVM/TPA	x	
7	22	4	8	4	18	122	185
4%	12%	2%	4%	2%	10%	66%	
s=3,768	s=5,683	s=2,881	s=2,646	s=2,408	s=3,421	s=11,225	

Tabell 5.12. Klassificering av synen på ledarrollen i platsannonserna samt standardavvikelse (s) över åren 2015–2019.

Totalt analyserades, som tidigare nämnts, 185 platsannonser över fem år. Detta innebar sammanlagt 3173 meningar, varav 1899 meningar kodades som tillhörande någon av idealtyperna. Den genomsnittliga intensiteten var därför 60 %. Samtliga årgångar förhåller sig jämnt till denna genomsnittliga intensiteten varpå samexistensens istället verkar ha växt fram genom en marginell minskning av TPA från 2015 till 2019. Som det tidigare nämnts så har dessutom den genomsnittliga analysenheten – indirekt den del av platsannonserna som nämner de specifika arbetsuppgifterna och kvalifikationerna för en kommunchef/-direktör – blivit längre: Från i genomsnitt 15,8 meningar/analysenhet år 2015 till 18 meningar/analysenhet år 2019. Det finns goda grunder till att tro på att allt eftersom idealen staplas på varandra – utan att riktigt ersätta de tidigare – så kommer platsannonserna för kommunchefer/-direktörer fortsätta att bli längre.

Över åren från 2015 till 2019 så är TPA den främst förekommande idealtypen och har en frekvens på 661 meningar, något som innebär 35 % av alla kodade meningar eller 21 % av alla meningar. År 2015 och 2017 är TPA den främst förekommande idealtypen, år 2018 den delat minsta tillsammans med PVM och den näst största 2016 samt 2019. Den största idealtypen år 2018 och 2019 är istället NPM, som också är den näst största idealtypen över samtliga år. Noterbart med NPM är dessutom att idealtypen, sett till antalet meningar, är den näst största 2015 och 2016 – men den minsta år 2017. Totalt kodades 644 meningar som NPM, något som utgör 34 % av samtliga kodade meningar och 20 % av analysenheterna. PVM är den minst förekommande idealtypen över samtliga år, emellertid förklaras

detta till stor del av idealtypens förhållandevis låga frekvens år 2015: Över 2016 till 2019 är skillnaden i antalet kodade meningar mellan PVM och NPM bara en mening. Från 2015 till 2019 kodades hursomhelst 594 meningar som PVM, det vill säga 31 % av samtliga kodade meningar eller 19 % av alla meningar.

Den sammantagna bilden av frekvenserna är således att de tre idealtyperna förekommer i en mycket jämn utsträckning, framförallt från 2016 till 2019. Intressant är dessutom att standardavvikelsen för samtliga år och respektive idealtyp är mycket jämn den också: 13,010 (TPA), 13,731 (NPM) och 13,363 (PVM). En tänkbar förklaring bakom den jämna standardavvikelsen återfinns förmodligen i det faktum att platsannonserna överlag har en hög grad av uniformitet och såväl ord som fraser och identiska meningar återkommer mellan olika kommuners annonser samt över olika år. Dessa standardiserade sätt att beskriva kommunchefens/-direktörens ledarroll återfinns med kopplingar till samtliga idealtyper.

Med dessa standardavvikelser i åtanke så blir dessutom PVM:s låga standardavvikelse över 2017 ($s=8,858$) extra intressant. Det går givetvis att spekulera i att Tillitsdelegationens initierande under sommaren 2016 skulle ha bidragit till att allt fler kommuner integrerade aspekter av PVM i sin syn på ledarrollen under 2017 – något som leder till en lägre variation mellan platsannonserna.

Vad det beträffar den generella synen på ledarrollen i platsannonserna så karaktäriseras den utav en samexistens av samtliga tre idealtyper – en samexistens som dessutom tycks öka: För år 2017 och 2019 så är klassificeringen på 80 % respektive 75 %, samtidigt som genomsnittet över de fem åren är att en samexistens finns i synen på ledarrollen i 66 % av platsannonserna. Med en standardavvikelse för samexistens på 11,225 över samtliga år så bör förändringen från de 53 % av samexistens år 2015 till 75 % år 2019 åtminstone betraktas som en identifierbar förändring av synen på ledarrollen. Det är också i just samexistensen som den största variationen ses över de fem åren: Den näst högsta standardavvikelsen är för en syn på ledarrollen som blandar NPM och TPA ($s=5,683$) medan resterande klassificeringar har en standardavvikelse i spannet mellan 3,768 (TPA) och 2,408 (PVM). Vad det beträffar klassificeringar av synen på ledarrollen är det dessutom nämnvärt att förekomsten av renodlade idealtyper är nästintill icke-existerande och verkar sjunka långsamt över åren.

Mer detaljerat så innebär denna samexistens att kodningsprinciperna för TPA som var inriktade på relevant utbildning samt erfarenhet och förståelse för politiskt styrd organisation/offentlig sektor återkommer i de allra flesta annonser. För NPM är den kanske tydligaste aspekten i synen på ledarrollen de kodningsprinciper som kan kopplas till mål- och resultatstyrning. Beträffande PVM så återkommer meningar som nämner samverkan, delaktighet, samarbete, relationsskapande, nätverk, dialog, förtroende, tillit och tilltro. De aspekter av PVM som syftar på deliberation, lärande och reflektion återkommer mycket sällan, eller överhuvudtaget inte, i synen på

ledarrollen. Det här tycks återigen vara en konsekvens av att platsannonserna är relativt lika varandra.

5.2 Samtalsintervjuer

Som det tidigare noterades i metodavsnittet så har de explicita kodningsprinciperna kopplade till idealtyperna enbart utgjort en del av kodningen av samtalsintervjuerna. För att belysa andra kompletterande aspekter som kan förklara förekomsten av idealtyperna i platsannonserna så identifierades dessutom kompletterade teman efter noggranna genomläsningar av det transkriberade materialet. Följande kompletterande perspektiv för analysens värde kunde identifieras utöver förekomsten av idealtyperna: Alternativa ledarroller, andra strukturer och platsannonsernas relevans. Dessa fyra teman utgör grunden för denna kvalitativa del av analysen.

Förekomst av idealtyper	Alternativa ledarroller	Andra strukturer	Platsannonsernas relevans
<i>Vilka idealtyper används för att beskriva kommunchefen?</i>	<i>Vilka andra synsätt på ledarrollen än idealtypernas, omnämns som viktiga?</i>	<i>Vad påverkar synen på kommunchefens ledarroll och eventuella förändringar?</i>	<i>Vilken betydelse har platsannonserna och dess innehåll i rekryteringen av en kommunchef?</i>

Figur 5.1. Teman för kodning och analys av samtalsintervjuer.

5.2.1 Förekomsten av idealtyper och alternativa synsätt på ledarrollen

En av motiveringarna bakom att använda sig av kompletterande samtalsintervjuer har tidigare lyfts fram som den eventuella risken att vissa värden och synsätt på ledarrollen skulle vara implicita i platsannonserna – för att sedan påverka andra delar av rekryteringsprocessen. Dessa värden har i den tidigare forskningen dessutom främst varit de som kopplas till TPA. Till viss del så talar den höga förekomsten av TPA i platsannonserna emot dessa antagandena: Krav på utbildning, förståelse för politiskt styrd verksamhet, erfarenhet från offentlig sektor och fokus på den hierarkiska arbetsdelningen återfinns som ett genomgående fundament i platsannonserna.

Den här observationen bekräftas dessutom av samtalsintervjuerna då ett återkommande tema är vikten av tidigare erfarenhet, samt förståelse för, politiskt styrd verksamhet och offentlig sektor (Intervju 1, 2 & 3). I intervju 3 nämner respondenten dessutom lojalitet och integritet – två värden som används för kodningsprinciper till idealtypen TPA i uppsatsen – och

påpekar att de är grundläggande för synen på ledarrollen hos en kommunchef/-direktör: ”Och i det ligger ju självklart, jag menar lojalitet, integritet, alla de här basic beteendena som krävs i denna typen av roll” (Intervju 3). Det går självklart att tolka detta citat som att dessa värden skulle vara så pass grundläggande att de inte skulle tas upp i en platsannonser. Emellertid är den sammanlagda bilden av intervjuerna att den kravprofil – som kommer att diskuteras mer detaljerat senare – är så pass heltäckande att även värden som tas för givet och anses vara grundläggande skulle återkomma explicit i platsannonsern.

Ett återkommande tema i intervjuerna är att ledarskap inte definieras utan enbart omnämns som just ”ledarskap” och således inte kan bindas till någon av de tre idealtyperna (Intervju 2 & 3). Med referens till de många olika synsätt på ledarskap och ledarrollen som nämnts tidigare i denna uppsats, så leder denna vaghet givetvis till fler frågetecken kring synen på ledarrollen än det ger svar – ledarskap kan omöjligen vara svaret på frågan kring vilken syn som finns på ledarrollen. När respondenterna senare ombads att klargöra vad de menade med ”ledarskap” så kunde många aspekter knytas till en syn på ledarrollen tillhörande idealtyperna. Främst förekommande var TPA och NPM, men även aspekter kopplade till PVM nämndes.

TPA nämndes, som ovan nämnts, främst genom att vikten av förståelse och erfarenheter från politiskt styrd organisation lyftes fram som en mycket viktig del av kommunchefens/-direktörens uppdrag. Respondenten i intervju 1 beskrev aldrig kommunchefens/-direktörens ledarroll i enlighet med den idealtyp som denna uppsats har använt sig av för NPM. Däremot lyfte respondenten fram förståelsen för den politiskt styrda verksamheten som den absolut viktigaste egenskapen hos en kommunchef/-direktör. För att understryka hur viktig denna förståelse ansågs vara så argumenterade respondenten i intervju 1 rent utav för att förståelsen för politiskt styrd verksamhet prioriterades över alla andra kompetenser i rekryteringen av en kommunchef/-direktör. Respondenten menade dessutom att avsaknad av förståelse för den politiska styrningen gjorde det svårt att komma som ledare från den privata sektorn in i offentlig sektor, något som går emot delar av NPM:s syn på ledarrollen.

Emellertid nämndes NPM:s syn på ledarrollen i såväl intervju 2 som intervju 3. Här lyftes vikten av målmedvetenhet, att realisera mål, förhålla sig till budget och effektivt maximera värdet av skattepengarna fram som aspekter vilka kunde kopplas till kommunchefens/-direktörens ledarroll. Utöver TPA och NPM så nämnde dessa respondenter också en syn på ledarrollen i enlighet med PVM. Detta gjordes genom att förmågan att skapa delaktighet, att verka för ett tillitsbaserat ledarskap, främja en dialog samt tillåta en kultur där det är accepterat att lära av sina misstag lyftes fram som delar av kommunchefens/-direktörens uppdrag. Såväl respondenten i intervju 1 som i intervju 3 uttryckte dessutom att det ”är mycket” med tillit och tillitsbaserad styrning i dagens syn på kommunchefens/-direktörens uppdrag. Det här förstärker givetvis bilden av att en syn på ledarrollen i

enlighet med PVM skulle ha blivit allt mer framträdande över de senaste åren – samt att detta skulle kunna relateras till Tillitsdelegationens arbete och fokus på tillitsbaserat styrning.

När idealtyperna appliceras på samtalsintervjuerna så blir därmed slutsatsen att intervju 1 återspeglar ett synsätt på ledarrollen i enlighet med TPA medan intervju 2 och 3 klassificeras i enlighet med en syn på ledarrollen utifrån samexistens. PVM är den minst omnämnda synen på ledarrollen över samtalsintervjuerna medan TPA är den mest framträdande. På ett generellt plan finns det därför vissa likheter mellan innehållsanalysen och samtalsintervjuerna. Emellertid bör detta enbart ses som en kompletterande samt intressant betraktelse och ingen slutsats med tanke på samtalsintervjuernas begränsade omfång och brist på urvalskriterier.

Bland de andra synsätt på ledarrollen som nämndes i samtalsintervjuerna så återfinns: Vikten av att kunna framställa en vision, kommunikativ förmåga, extern representation, att kunna motivera och involvera sina medarbetare, att värna om transparens, att vara tydlig och att ha ett coachande förhållningssätt. Av dessa alternativa synsätt på ledarrollen bör den kommunikativa förmågan och vikten av extern representation lyftas fram då de återkom i samtliga intervjuer samt flera av platsannonserna. Skulle kommunikativ förmåga och representation ha kopplats till PVM:s fokus på relationer samt nätverk istället för att utelämnats, så hade det påverkat den här uppsatsens resultat avsevärt.

Som tidigare nämnts så kunde i genomsnitt 60 % av meningarna i innehållsanalysens platsannonser kodas som tillhörande någon av idealtyperna. Resterande meningar berörde ofta de andra synsätt på ledarrollen som återkom i intervjuerna eller de mångtydiga och alternativa idéerna om ledarskap som diskuteras i avsnitt 4.4 om utelämnade kodningsenheter. Det här betyder att – utöver den redan höga komplexitet som samexistensen leder till – så finns det också många andra synsätt på ledarskap och ledarrollen som återkommer i flera led av rekryteringen av en kommunchef/-direktör. Idealtyperna erbjuder emellertid de tydligaste kopplingarna mellan synen på styrning av den offentliga förvaltningen och ledarrollen. Att idealtyperna återkommer bör ses som ett tecken på att de är av analytiskt värde och således uppfyller sitt syfte som ett heuristiskt instrument för att besvara frågeställningen. Idealtyperna ger med andra ord en bild av det för uppsatsen relevanta problemet, snarare än att framställa hela den objektiva sanningen om synen på ledarrollen i den kommunala förvaltningen.

Ett annat återkommande tema i intervju 1, som kan kopplas till synen på ledarrollen, är betydelsen av att kommunchefen/-direktören måste ha en tro på kommunen. Det här reflekteras delvis i vad som under intervju 3 nämns som att kommunchefens två uppdrag är 1) utveckla kommunens territorium samt 2) se till att den kommunala servicen är god. Kontexten lyfts med andra ord som betydelsefull, något som delvis går på tvären med NPM:s universella anspråk. Här finns istället en indirekt preferens för PVM:s syn på ledarrollen som betydligt mer kontextberoende. Trots detta är det

anmärkningsvärt att platsannonserna då, som ovan konstaterats, är så pass lika varandra. I intervju 2 menar respondenten att de kontextuella skillnader som finns mellan kommuner sällan framstår i platsannonserna (indirekt kravprofilerna). Den empiriska slutsatsen från de 185 platsannonserna bekräftar till viss del denna bilden. Respondenten i intervju 2 menar att det som i slutändan gör att synen på kommunchefens/-direktörens roll är förhållandevis lik mellan olika kommuner är att ”man tänker lika”. Det här hade kunnat tolkats som att det finns en mer övergripande struktur – däribland de olika styrningsmodellerna – som i slutändan styr synen på ledarrollen mot en uniformitet.

Den sammantagna bilden av platsannonserna och samtalsintervjuerna är att erfarenhet från politiskt styrd organisation är den viktigaste delen i synen på ledarrollen. På ett generellt plan nämns aspekter av samtliga idealtyper, något som indikerar att samexistensen återfinns i flera delar av rekryteringsprocessen. Detta förklarar delvis varför TPA återfinns så stabilt som idealtyp, men ger också en tydlig indikation att hypotesen om crowding-out verkar vara felaktig. Lundquists (1993) rädsla för att ekonomismen skulle ersätta demokrativärden tycks därmed vara något överdriven: Den samtida kommunchefen/-direktören tycks snarare ha fått fler verktyg i sin verktygslåda än ha genomgått en oåterkallelig transformation till företagsdirektör.

5.2.2 Andra strukturer som påverkar synen på ledarrollen

Med referens till uppsatsens ontologiska och epistemologiska utgångspunkt så finns det indikationer i samtliga tre intervjuer att strukturer på flera olika nivåer, i växelverkan med aktörer (följare), tycks påverka synen på ledarrollen kopplad till de tre idealtyperna. De idéer om styrning av den offentliga sektorn som de tre idealtyperna är utgör med andra ord bara en struktur av flera som påverkar hur en specifik kommun ser på kommunchefens/-direktörens ledarroll vid en viss tidpunkt: Interna strukturer, politisk påverkan, samhällseliga förändringar och ökad komplexitet kan också påverka synen på ledarrollen enligt samtalsintervjuerna.

Samtliga tre respondenter menar att olika *interna strukturer* inom kommunen påverkar synen på ledarrollen. Det kanske tydligaste exemplet ges i intervju 1 där respondenten argumenterar för att det finns en tendens att en kommunchef/-direktör som har styrt med ”hårda nypor” ersätts med någon som är betydligt mjukare. På samma sätt menar respondenten i intervju 1 vidare att det ofta finns en vilja att ersätta höga chefer inom offentlig sektor som har arbetat utåtriktad med någon inåtriktad och vice versa. Respondenten understryker dessutom att den här pendelrörelsen mellan utåtriktade och inåtriktade chefer kan utgöra ett problem för den kommunala förvaltningen.

Ibland kan de interna strukturerna också ersättas helt genom att organisationen byts ut. Respondenten i intervju 2 berättar själv om sitt arbete i en kommun där hela ledningsgruppen byttes ut under en kortare tid, något som dessutom skedde på grund av ett missnöje gentemot kommunchefen/-direktören. När sådana här stora organisatoriska förändringar sker är det givetvis möjligt att synen på ledarrollen förflyttas utan att idéerna kring styrning av den offentliga förvaltningen förändras på en generell och nationell nivå. Det är med andra ord rimligt att anta att synen på ledarrollen både påverkas av och existerar på flera olika nivåer i samhället. Platsannonserna ger därför bara en ögonblicksbild av den syn på ledarrollen som finns i en kommun vid tidpunkten för rekrytering.

Likt respondenten i intervju 1 så pekar också respondenten i intervju 3 på att pendelrörelser mellan utåtriktade och inåtriktade kommunchefer/-direktörer kan utgöra ett problem för kommuner. Kopplat såväl till dessa interna strukturer såsom de olika synsätten på ledarrollen så argumenterar respondenten i intervju 3 för att ett ”balanserat ledarskap” är nyckeln till kommunens kontinuitet i uppdraget som kommunchef/-direktör: De fyra senaste kommuncheferna/-direktörerna har nämligen slutat först vid pension.

Konkret beskrivs det *balanserade ledarskapet* som att kommunchefen måste hitta en balans mellan det interna och externa uppdraget – såväl representation utåt som arbete med interna rutiner och processer måste genomföras (Intervju 3). Här tycks det dessutom behövas en balans mellan ekonomiska och kvalitativa värden – med andra ord en balans mellan NPM och PVM. Respondenten i intervju 3 menar att det inte finns någon konflikt mellan sådana värden och detta kan tolkas som ett förnekande av den problematik som en samexistens skulle leda till. Genom intervju 3 lyfts det istället fram att det behövs en balans även mellan de ekonomiska (NPM) och kvalitativa (PVM) värdena. Det är kanske främst tydligt när respondenten beskriver kommunchefens/-direktörens uppdrag:

Alltså vad kort som förväntas, det är ju att realisera mål och budget. [...] Sedan förväntas det ju att en direktör [...] kan driva på ansvariga direktörer för att realisera. För det är ju inte som så att den personen själv kan realisera det som finns i mål och budget. Utan helt enkelt, styrning, ledning, utveckling av direktörer så att direktörerna i sin tur kan, ja, trätta ner budskapen och för att realisera, återigen, det som förväntas. Och det beskrivs väldigt tydligt då vad som förväntas med mål och resultatindikatorer. Så det handlar både om maximalt värde för skattepengarna, självklart, ekonomiska mål, god ekonomisk hushållning. Men det handlar också om kvalitativa mål (Intervju 3).

När respondenten sedan får gå djupare in på hur kommunchefen/-direktören ska realisera mål och budget återkommer – som tidigare nämnts – en syn på ledarrollen som kan bindas till såväl TPA som NPM och PVM. För att ”driva på” och kunna ”realisera mål” anses alltså flera dimensioner av ett ledarskap behövas – även om de till NPM relaterade aspekterna mål och budget tycks utgöra ett fundament för styrningen. Synen på den ”balanserade” kommunchefen/-direktören bör således förstås som en chef

med en diversifierad verktygslåda och förmågan att använda den på rätt sätt. Även om det grundläggande syftet med kommunchefens/-direktörens ledarroll enligt respondenten i intervju 3 är att realisera mål och budget så innebär detta att vägen dit mycket väl skulle kunna karaktäriseras av till exempel tillit, delaktighet och dialog i vissa fall – medan andra fall karaktäriseras av målmedvetenhet, budgetstyrning och kostnadseffektivitet. Utifrån det här synsättet så behöver inte den kritik som framförts mot NPM nödvändigtvis vara direkt bunden till NPM: Om det förekommer för mycket granskning och administrativt arbete i en kommun kan detta istället vara produkten av ett obalanserat ledarskap. För respondenten i intervju 3 blir därför rekryteringen av en kompetent kommunchef/-direktör nyckeln till en väl fungerande styrningsmodell med samexistens. Det här exemplet ger förmodligen en konkret bild av det ledarskap och betydelsen av rekrytering som Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) argumenterar för.

Samexistens skulle alltså, enligt denna bild, kunna förstås som ett balanserat ledarskap: Den kommunchef/-direktör som inte kan balansera sitt ledarskap mellan TPA, NPM och PVM kommer inte att bli långvarig i sin ledarroll – och istället ersättas av någon som drar åt motsatt håll. Lösningen som framhålls är bättre rekrytering för att försäkra sig om att ett obalanserat ledarskap inte uppstår (Intervju 3). Här finns det givetvis en risk att de mest kompetenta ledarna rekryteras som kommunchefer/-direktörer i de mest attraktiva kommunerna samtidigt som de mindre kommunerna har svårt att matcha sina allt mer komplexa kravprofiler. Respondenten i intervju 2 resonerar kring en tidigare rekrytering av en kommunchef/-direktör i en mindre kommun på följande sätt:

Den personen som vi fick, det var ju inte, det var väl inte det vi behövde. Utan det var det som fanns om man nu ska vara lite krass. Det är inte helt lätt att hitta kommundirektörer som matchar önskelistan eller hur man nu vill benämna det. Kravspecifikationen som kanske är svår att matcha fullt ut (Intervju 2).

Emellertid tycks inte enbart interna strukturer påverka synen på ledarrollen i svenska kommuner. Samhällets utveckling och ökade komplexitet återkommer också som två bidragande orsaker till en förändring i vilka krav som ställs på kommunchefen/-direktören. *Samhällets utveckling* blir kanske mest tydligt när respondenten i intervju 2 får frågan om förväntningarna på en kommunchef/-direktören har förändrats över åren. Respondenten svarar att hierarki förvisso är en nödvändighet inom organisationen (TPA) – men att ledarskapet idag handlar mer om inkludering och delaktighet än tidigare (PVM). När respondenten sedan får frågan vad denna förändring kan tänkas bero blir svaret att:

Förr så gick du till jobbet och gjorde vad du var beordrad att göra och sedan gick du hem. Men idag så vill folk ha mer utveckling och mer utmaningar och känna att de gör skillnad på ett annat sätt och det kräver också ett annat ledarskap. Du har inte de här som bara går in och gör vad de ska och aldrig ifrågasätter utan... Fler och fler blir också högskoleutbildade och liksom har den här förmågan att

reflektera och analysera på ett annat sätt. Så att, ja, en förflyttning i hela samhället tror jag (Intervju 2).

Även respondenten i intervju 3 diskuterar aspekter som kan knytas till att samhällets utveckling och ökade komplexitet har påverkat synen på kommunchefens/-diktörens uppdrag samt ledarroll. Respondenten pekar ut tre förändringar: Digitalisering, teknik och psykisk ohälsa. Beträffande de två första förändringarna så menar respondenten att kommunchefen/-direktören idag bör ha en övergripande förståelse för att kunna leda utvecklingen kring dessa områden åt rätt håll. Samtidigt har vikten av att vara en förebild och arbeta med interna förhållningsregler, policys och verka för medarbetarnas väl ökat som en följd av att psykisk ohälsa uppmärksammas allt mer i samhället (Intervju 3). Det finns således en möjlighet att samhällets ökade komplexitet inte bara ökar betydelsen av ledarskap utan också har ökat förekomsten av det relationsbaserade PVM. Med andra ord skulle det kunna vara så att övergripande samhälleliga förändringar tycks leda till mer PVM – något som innebär att samexistensen kommer fortsätta att intensifieras.

Utöver dessa strukturer så tycks det dessutom ibland finnas ett utrymme för aktörer att direkt påverka synen på ledarrollen. Här tycks främst *politisk påverkan* i olika steg av rekryteringsprocessen vara ett återkommande tema. Huruvida detta framstår som ett problem eller ej råder det emellertid olika uppfattning om: Enligt respondenten i intervju 1 så är den politiska påverkan ett nödvändigt ont eftersom kommunchefen/-direktören i slutändan ska verka inom den politiskt styrda organisationen. Det viktiga för respondenten i intervju 1 är dock att sådan politisk påverkan sker i ett så tidigt stadium av rekryteringsprocessen som möjligt. Respondenten i intervju 2 ser med en betydligt större problematik på politikernas inflytande i rekryteringen av kommunchef/-direktörer och argumenterar för att politiker förstör för den expertis som finns i rekryteringsprocessen. Den kompetensbaserade rekryteringen ses därför som ett sätt att kunna isolera politisk påverkan.

För att förstå synen på ledarrollen i svenska kommuner – och det ledarskap som i slutändan utövas – tycks det behövas vetskap samt medvetenhet om de strukturer, institutioner och aktörer som tillsammans påverkar varandra. Den här uppsatsen ger återigen bara en liten bild av problemet genom idealtyperna. Det bör emellertid understrykas att denna lilla bild av problemet i allra högsta grad är utav relevans: Det behövs förståelse för samexistensen i synen på ledarrollen för att kunna förstå varför styrningen av den offentliga förvaltningen ser ut som den gör idag.

5.2.3 Platsannonsernas relevans

För att förstå platsannonserns relevans – och indirekt denna uppsatsens validitet – så är två aspekter från intervjuerna av grundläggande betydelse. För det första så har vi den kravprofil som genomsyrar hela kommunens

rekryteringsprocess av en kommunchef/-direktör. Arbetet med kravprofilen och dess koppling till platsannonsen – samt övriga delar av rekryteringsprocessen – har berörts i samtliga intervjuer. För det andra så har vi platsannonsens praktiska betydelse: Rekryteras kommunchefer/-direktörer genom ansökningar eller via headhunting? I förhållande till intervjuernas utformning så är det noterbart att inga explicita frågor om vare sig kravprofil eller headhunting ställdes till respondenterna. Till stor del så har respondenterna istället själva först nämnt och reflekterat kring dessa aspekter spontant, samt kopplat dem till den bredare rekryteringsprocessen. Därefter ställdes improviserade och mer djupgående frågor kring dessa teman.

Samtliga tre respondenter beskriver arbetet med att ta fram en *kravprofil* – och kravprofilens betydelse i rekryteringen av en kommunchef/-direktör – nästintill identiskt. Det första steget i rekryteringsprocessen kring en kommunchef/-direktör består av att kommunen gör en upphandling av ett konsult-/rekryteringsföretag. Arbetet börjar sedan med att ta fram en kravprofil för uppdraget som kommunchef/-direktör. För att ta fram denna kravprofil så görs först en verksamhetsanalys. En del av verksamhetsanalysen består av intervjuer med *nyckelpersoner*. De här nyckelpersonerna utgörs ofta av förvaltningsdirektörer, fackliga representanter, politiker och kommunens ledningsgrupp (Intervju 1, 2 & 3). Här vägs sedan olika kvalifikationer och egenskaper mot varandra. De kan till exempel få skattas på en skala mellan 1 och 5 (Intervju 2) eller formuleras i enlighet med att det är en ”bör-del” eller ett ”ska-krav” på kommunchefen/-direktören (Intervju 3). Här lyfter respondenten i intervju 3 dessutom fram förståelsen för politiskt styrd verksamhet som ett ska-krav – det vill säga någonting som det förutsätts att kommunchefen/-direktören faktiskt måste ha:

Samtidigt är det viktigt att slå fast att vissa saker är verkligen ska-krav, och vissa saker – delar – är ju bör-delar. Men just ett sådant krav på då exempelvis erfarenhet av att jobba helt enkelt, få sitt uppdrag av, politiker, det är ju oerhört viktigt i bland annat en kravprofil för det vi pratar om nu då, en kommundirektör (Intervju 3).

Genom arbetet med kravprofilen så växer synen på den ledarroll som uppdraget som kommunchef/-direktör innebär fram. Kravprofilen kommer sedan vara det som konsult-/rekryteringsföretaget faller tillbaka på genom hela rekryteringsprocessen: I sin search efter lämpliga kandidater, i formuleringen av platsannonsen och i anställningsintervjun. Samtliga respondenter påpekar därför att kravprofilen utgör ett fundament för en lyckad rekrytering – och därmed indirekt ett lyckat ”ledarskap” från kommunchefen/-direktören.

Platsannonsen tas sedan fram genom dialog och input från kommunen kring utkast från konsult-/rekryteringsföretaget. Respondenterna i intervju 1 och 3 menar att det därför finns mycket täta band mellan kravprofilen och platsannonsen – där det sistnämnda bör ses som en kompakt kopia av det förstnämnda. I intervju 2 menar emellertid respondenten att så kan vara

fallet om arbetet med att ta fram platsannonserna har fungerat väl. Ibland kan platsannonserna bli annorlunda och detta sker i så fall på grund av den politiska påverkan som diskuterades ovan, menar respondenten i intervju 2.

Kommunernas syn på platsannonserns betydelse skiljer också åt. Respondenterna i intervju 1 och 2 menar att rekryteringen av kommunchefer/-direktörer främst sker genom *search* (headhunting) där konsult-/rekryteringsföretaget söker upp kandidater som matchar kravprofilen. Platsannonserns relevans blir då främst indirekt genom dess avspiegling av kravprofilen. Respondent i intervju 3 menar tvärtom, i denna kommunen tycks istället rekrytering av kommunchefer/-direktörer främst ske genom ansökningar. Samtliga respondenter lyfter dock fram *search* som ett viktigt verktyg i rekryteringen av en kommunchef/-direktör. En fördel med *search* som återkommer är att de sökande kan anonymiseras. Både i intervju 1 och 3 så nämns det att de som är aktuella för uppdrag som kommunchefer/-direktörer har en preferens för att undvika offentlighet, något som motiverar användningen av konsult-/rekryteringsföretag.

En annan framträdande aspekt genom intervjuerna är att platsannonserna tycks fylla ett kommunikativt syfte. Oavsett om platsannonserns *de facto* används för rekrytering, eller inte, tycks därför ett betydande arbete läggas på att få till en platsannonser som kommunen står bakom (Intervju 1 & 3). Det kan utifrån denna synvinkel tyckas att den upprepning av vissa ord, fraser och meningar som diskuterades ovan är smått paradoxal. Det bör dock komma ihåg att innehållsanalysen förkortade ner platsannonserna till analysenheter som enbart bestod av kommunchefens/-direktörens arbetsuppgifter och kvalifikationer. De styckena som presenterar kommunerna har alltså inte analyserats. Förmodligen återfinns de mer specifika och generella värderingarna som finns inom kommunen i dessa delar av platsannonserna.

Utan att kunna dra allt för generella slutsatser från tre intervjuer – där respondenterna sammanlagt arbetat med rekrytering i fyra kommuner – så finns det åtminstone en viss indikation att betydelsen av platsannonser respektive *search* varierar mellan olika kommuner. Emellertid är platsannonserna fortsatt relevant som analysenhet för uppsatsens frågeställning då det finns genomgående täta kopplingar till kravprofilen. En kravprofil som dessutom allt som oftast tycks reflektera organisationens syn på kommunchefens/-direktörens uppdrag och ledarroll. Samtalsintervjuerna bekräftar med andra ord uppsatsens semantiska validitet – ledarrollen som beskrivs i platsannonserna är i hög grad också den syn som finns på ledarrollen i svenska kommuner.

5.3 Synen på ledarrollen

Synen på ledarrollen i svenska kommuner präglas idag av en hög grad av samexistens mellan de tre idealtyperna TPA, NPM och PVM. Det finns inga indikationer på att någon idealtyp skulle ersätta någon annan. Emellertid tycks aspekter av PVM ha blivit mer frekvent förekommande sedan 2015 och därmed har även samexistensen blivit allt vanligare. Eftersom PVM är den främst förekommande idealtypen år 2016 – och dessutom tycks återkomma med en låg grad av variation under 2017 – så går det inte att utesluta att Tillitsdelegationens initierande år 2016 har påverkat kommunernas sätt att se på ledarrollen. Samtidigt tycks delar av NPM:s syn på ledarrollen ha fått något av en pånyttfödelse under 2018 och 2019. Även detta skulle kunna knytas till Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) och dess argument att mål- och resultatstyrning måste finnas kvar som en del av den tillitsbaserade styrningen.

Platsannonserna ger vidare en god bild av de kravprofiler som utformas av svenska kommuner i rekryteringen av kommunchef/-direktörer. Det finns inga indikationer på att några värden skulle vara implicita eller mer framträdande i olika led av rekryteringsprocessen. I motsats till vad Beck Jørgensen och Rutgers (2014 s. 75) argumenterar så tycks istället TPA vara den mest framträdande idealtypen i såväl platsannonserna som samtalsintervjuerna över samtliga år. Den aspekt av TPA som betonas allra mest är erfarenhet från, och förståelse för, politiskt styrd verksamhet samt offentlig sektor.

De kravprofiler som tas fram i samarbete mellan kommuner och konsult-/rekryteringsföretag fyller en mycket central funktion för synen på ledarrollen i svenska kommuner. Deras värde beror delvis på att de fyller en funktion för kommuner som önskar att isolera politisk påverkan kring vem som rekryteras – och istället försöka upprätthålla en kompetensbaserad och professionell rekryteringsprocess. Kravprofilen tas därför fram genom verksamhetsanalyser och intervjuer med nyckelpersoner med en förhoppning om att avspegla kommunens kontextuella behov. Till sin hjälp i denna process har kommunen upphandlat stöd från ett konsult-/rekryteringsföretag. Utifrån kravprofilen och i samarbete med konsult-/rekryteringsföretaget så tas sedan platsannonsen fram. Det tycks variera från kommun till kommun huruvida rekryteringen i slutändan sker via sökande på platsannons eller genom search från konsult-/rekryteringsföretaget. En väl utarbetad kravprofil och platsannons ses dock som en fundamental förutsättning för en lyckad rekrytering av en passande kommunchef/-direktör. Indirekt har kommunerna därför som mål att med tydlighet formulera sin syn på ledarrollen när de rekryterar en ny kommunchef/-direktör.

Flera olika strukturer tycks påverka hur synen på ledarrollen i slutändan statueras. Ibland tycks det även finnas utrymme för en direkt påverkan från enskilda aktörer – då främst genom politisk påverkan – kring hur

platsannonserna ska utformas eller var rekryteringen ska fokuseras. Givetvis fyller också de nyckelpersoner som väljs ut och konsult-/rekryteringsföretaget en viktig funktion i skapande av synen på ledarrollen. Emellertid tycks de idealtyper som använts i denna uppsatsen fånga upp flera av de återkommande aspekter som påverkar synen på ledarrollen och de bör därför betraktas som analytiskt relevanta.

Som ett svar på den ökade komplexiteten i uppdraget som kommunchef/-direktör så återkommer vikten av att finna en balans mellan de olika synsätten på ledarrollen genom intervjuerna. En intressant iakttagelse är att bland de 185 platsannonser från 2015 till 2019 som har analyserats, så lyser vissa kommuner med sin frånvaro medan andra kommuner verkar ha bytt kommunchef/-direktör två – eller rent av tre – gånger. För att använda ett uttryck som togs upp i intervju 3, så tycks uppdraget som kommunchef/-direktör i vissa kommuner vara något av en ”katapultstol”. Detta är samtidigt som uppdraget som kommunchef/-direktör i andra kommuner uppges karaktäriseras av att kommunchefen/-direktören avgår först vid pension.

Att svara på vad som ligger bakom den här skillnaden mellan kommuner ligger bortom såväl den här uppsatsens frågeställning som dess resurser. Emellertid har det indikerats att samexistensen i synen på ledarrollen snarare tycks vara en bidragande aspekt till ett ”balanserat ledarskap” än ett hot som leder till för hög komplexitet i uppdraget. Den avgörande aspekten skulle enligt detta synsätt istället vara hur väl kommunchefen/-direktören klarar av att hantera samexistensen av de olika idealtyperna. Problemet bottnar i så fall inte i samexistensen *per se* utan istället i att kommunchefen/-direktören saknar kompetens, förståelse eller vilja för att hantera den. Förhåller det sig på detta viset så måste uppsatsens resultat tolkas som delvis positivt: Det finns en välbalanserad syn på ledarrollen i svenska kommuner där idealtypiska drag från TPA, NPM och PVM tycks återkomma med en allt jämnare fördelning. Det ledarskap som Tillitsdelegationen (SOU 2018:47) argumenterar för – det vill säga ett karaktäriserat att tillit, förtroende och delaktighet men med fortsatt fokus på mål- och resultatstyrning – är också det som till stor utsträckning återfinns i platsannonserna och samtalsintervjuerna. Samtidigt finns några av de mest grundläggande aspekterna i tjänstemannens uppdrag också kvar genom representationen av TPA. Förståelse för politiskt styrd verksamhet, erfarenhet från offentlig sektor samt mål- och resultatuppfyllelse är de främst återkommande aspekterna i synen på ledarrollen. Emellertid innebär detta inte att TPA och NPM dominerar utan istället tycks aspekter av PVM såsom tillit, delaktighet, samverkan och samarbete ha etablerats, lagts ovanpå de tidigare synsätten på ledarrollen och bidragit till en betydande samexistens.

6 Diskussion

I det här sista avsnittet av uppsatsen så diskuteras uppsatsens resultat ur två perspektiv: För det första så utvärderas några av uppsatsens ställningstaganden som inte kan frikopplas från resultatet – och därmed uppmärksammas några av studiens svagheter. För det andra så diskuteras studiens deskriptiva resultat och några kompletterande perspektiv tas in för att belysa aspekter som kan utforskas vidare i fortsatta studier.

En betydande fråga för den här uppsatsen är användningen av idealtyper samt beslutet att konstruera dessa idealtyper kring de tre styrningsmodellerna TPA, NPM och PVM. Motiveringen bakom detta beslut var att dessa teorier återfanns närmast uppsatsens principiella problem samt att idealtyperna ansågs vara lämpliga med tanke på uppsatsens deskriptiva frågeställning och fokus på eventuella förändringar. Hursomhelst så går det inte undgå det faktum att flertalet synsätt på ledarskap faller utanför de tre idealtyperna. I analysen av samtalsintervjuerna uppmärksammades främst kommunikativ förmåga, något som också återkommer i platsannonserna. Vidare återkommer meningar som efterfrågar att kommunchefen/-direktören ska vara till exempel ”strategisk”, ”ha en förmåga att se helheten” och ”förmåga att leda förändring” i platsannonserna. Det här är synsätt på ledarrollen som återfinns närmare till exempel *adaptivt ledarskap* (Heifetz & Laurie 2001). Att analysera platsannonserna med ett teoretiskt ramverk bestående av teorier om ledarskap, eller låta analysen vara rent induktiv, är därför någonting som jag föreslår för vidare studier.

Ett problem relaterat till uppsatsens användning av mixed methods och motiveringen att samtalsintervjuerna skulle ha en kompletterande samt sekventiell och förklarande design, är att de två första intervjuerna genomfördes innan de två sista årgångarna av platsannonser analyserades. Samtalsintervjuerna tappade därför en del av sin förklarande udd och sett till det sekventiella samt förklarande syftet så är den tredje och avslutade intervjun den mest relevanta. Vad det beträffar uppsatsens deskriptiva frågeställning så är emellertid samtliga intervjuer av relevans, men för en djupare förståelse av ledarrollen och ledarskap inom den offentliga sektorn så har många dörrar lämnats öppna. Framtida studier bör – utifrån den här uppsatsens slutsats att en samexistens karaktäriserar synen på ledarrollen inom svenska kommuner – intressera sig för hur samexistensen påverkar det praktiska utövandet av ledarskap. Eftersom PVM har ett fokus på medborgardialog – och därmed betonar aktivt följarskap – så hade det dessutom varit intressant att se vidare forskning applicera liknande ramverk på lägre nivåer inom förvaltningen – till exempel rektorer, vård- och

omsorgssektorn samt lärare. Här är det också mer troligt att platsannonserna traditionella syfte är mer relevant.

Med hänvisning till ABC-problemet – som diskuterades i metodavsnittet i anslutning till samtalsintervjuerna – så finns det för den här uppsatsen inte bara en problematik kopplad till att aktörer skulle säga en sak och göra en annan: Det är dessutom fullt möjligt att skriva en sak i en platsannons och sedan göra något annat. Här ska vi dessutom komma ihåg att kravprofilen – och därmed också platsannonsen – är en sammanställning av vad olika personer har sagt. Det finns således en möjlighet att samexistens och ökad komplexitet snarare verkar vara ett problem än det faktiskt är i praktiken. Här återkommer så vikten av rekrytering som en grundbult för styrning av den offentliga förvaltningen. Och för att kunna förstå denna rekrytering så krävs också en ökad förståelse för såväl ledarskap såsom ledarrollen. Förhoppningsvis har den här uppsatsen lämnat ett bidrag genom att kunna utgöra en liten grundsten i en sådan fördjupad förståelse. Observationer och etnografiska studier runt ledare i den offentliga förvaltningen rekommenderas varmt för att bygga vidare på den deskriptiva grund som denna uppsats har undersökt.

Den här uppsatsen och dess principiella problem bygger på ett fundamentalt antagande om att institutioner (i detta fall styrningsmodellerna TPA, NPM och PVM) sätter ramarna för de värden som kan produceras inom den offentliga förvaltningen (Shaw 2013; Lowndes et al. 2006; van Wart 2013 s. 562; Ek Österberg & Johansson 2019). Att NPM fortfarande existerar vid sidan om PVM innebär således att dessa nya ideal – likt Ek Österberg och Johansson påpekar – har svårt att få ett genomslag i praktiken. Som Jacobsson (2020 s. 282–284) påpekar så finns det en risk att den ”nya” syn på ledarrollen som PVM och Tillitsdelegationen representerar istället tas upp och integreras till att bli en del av NPM. Den här risken för kooptering bör dessutom späs på av det faktum att Tillitsdelegationen (2018:47) fortsatt är fokuserad på mål- och resultatstyrning. Det är fullt tänkbart att det är detta fokus som lett till att NPM är den främst förekommande idealtypen i platsannonserna år 2018 och 2019: Tillitsdelegationen har inte bara bidragit till en ökning i synen på ledarrollen i enlighet med PVM utan också tryckt på vikten av ett ledarskap som är inriktat på mål, resultat och maximal nytta för skattepengarna. Det faktum att flest meningar kodas som idealtypiska för NPM 2018 och 2019 bör således inte ignoreras. Inom ramarna för de institutioner som finns idag tycks snarare denna pånyttfödelse för NPM var fullt logisk.

Ett återkommande tema genom intervjuerna var användning av, samt betydelsen av, konsult-/rekryteringsföretag i rekryteringen av kommunchefer/-direktörer. Det här är en observation som varken bör lämnas översedd eller utan att problematiseras. Som Furusten (2020 s. 195–196) påpekar, finns det nämligen en tendens till att den utökade användningen av konsulter skulle underminera den interna kompetens som finns inom den offentliga sektorn. Här måste kommunerna givetvis väga fördelarna mot nackdelarna: De fördelar som nämns med att upphandla stöd

från ett konsult-/rekryteringsföretag i samtalsintervjuerna är att rekryteringen upplevs bli mera ”objektiv”, det ges större möjligheter att genomföra search och slutligen hålla kandidaterna utanför det offentliga. Nackdelen återfinns förmodligen i det faktum att allt från kravprofil till search, platsannonser och intervjuer utförs av personer som inte kan betecknas vara experter på den interna organisationens behov. Här ökar alltså risken för att kravprofilen endast avspeglar en liten del av kommunens syn på ledarrollen (nyckelpersonernas), eller att kravprofilen blir dåligt förankrad om kommunikationen mellan kommun och konsult-/rekryteringsföretaget inte fungerar. Om vi godtar den här uppsatsens utgångspunkt att följarna väljer sin ledare så riskerar användningen av externa rekryteringsföretag således att resultera i en syn på ledarskap som istället tycks vara oberoende organisationen. Utifrån ett kontextuellt perspektiv som betonar följarnas betydelse så borde istället en bredare samling av kommunala tjänstemän – i likhet med Furustens (2020) argument – ses som ”experter” på vilken ledare som behövs i den specifika kommunen. Här hade alltså Furustens (2020 s. 210) förslag blivit att lägga de pengar som används för att upphandla konsultstöd på att istället bygga upp de interna rekryteringsresurserna. På ett principiellt plan återfinns dessutom den här användningen av konsult-/rekryteringsföretag närmare NPM:s syn på ledarrollen än PVM:s fokus på kontext, medarbetare, relationer och inkludering.

En annan viktig poäng i relation till den här uppsatsens resultat och analys är att det som lyfts fram som ett ”balanserat ledarskap” inte får ses som en generell lösning på ledarskapsproblem eller en objektiv sanning om hur ledarskap ska utövas av en kommunchef/-direktör. Ett av de största problemen med NPM är, som tidigare nämnts, dess avsaknad av kontextualitet och syn på lösningar som allmängiltiga. Vad som utgör ett balanserat ledarskap varierar förmodligen från kommun till kommun och beroende på såväl olika strukturer samt aktörer som är i kontakt med organisationen. Med referens till den teoretiska diskussionen kring huruvida ledarskap finns oberoende människan eller konstrueras genom följare, så bygger den här uppsatsen som tidigare nämnts på ett antagande som återfinns närmare det sistnämnda. Därmed återfinns också svaret här – något som tar oss tillbaka till Furustens (2020) argument om att den interna expertisen förmodligen måste tas tillvara bättre i rekryteringen och indirekt i skapandet av synen på ledarrollen.

Även om samexistensen i sig inte uppges vara ett problem så finns det en möjlighet att de högre krav som följer med den i längden kommer att skapa skillnader mellan kommuner. Medan vissa kommuner får nöja med sig ”det bästa som finns” (Intervju 2) eller förlita sig på search (Intervju 1), så kan mer attraktiva kommuner locka till sig de ledare som behövs för att skapa det eftertraktade och balanserade ledarskapet. Samexistensen blir eventuellt ett problem för vissa ledare – och därigenom vissa kommuner. Det här blir särskilt problematiskt i det avseende att PVM lägger stor vikt vid rekrytering (Tholen 2011 s. 43; de Vries & Kim 2011 s. 281–284; SOU 2018:47: s. 29). Det finns därmed goda argument för att bygga vidare på det

deskriptiva resultatet från denna uppsats för att använda mer förklarande och normativa ansatser. Statsvetenskaplig forskning om ledarskap i den offentliga sektorn kommer utan tvivel att bli allt mer betydande i framtiden.

Den här uppsatsens har således konstaterat att synen på ledarrollen i svenska kommuner karaktäriseras av en samexistens mellan de tre idealtyperna TPA, NPM och PVM. Framtida forskning bör ta tillvara på denna observation och arbeta vidare med frågor kring samexistensens praktiska konsekvenser i utövandet av ledarskap. Detta är av väsentlig betydelse då ledarskap idag måste ses som en fundamental aspekt för att förstå den offentliga förvaltningen.

7 Referenser

7.1 Primärmaterial

Intervju 1: Respondenten medverkar vid samtliga rekryteringar av exekutiva chefer i en kommun. 2020-04-16.

Intervju 2: Respondenten arbetar som avdelningschef i en kommun och har tidigare varit HR-chef i en annan kommun. 2020-04-21.

Intervju 3: Respondenten arbetar som personaldirektör i en kommun. 2020-04-29.

JobTech Development 2015 = Arbetsförmedlingen techavdelning. Databas för samtliga platsannonser 2015. Tillgänglig via: <https://www.jobtechdev.se/docs/apis/historical/>. Relevanta platsannonser måste filtreras med Python-script, se bilaga 2.

JobTech Development 2016 = Arbetsförmedlingen techavdelning. Databas för samtliga platsannonser 2016. Tillgänglig via: <https://www.jobtechdev.se/docs/apis/historical/>. Relevanta platsannonser måste filtreras med Python-script, se bilaga 2.

JobTech Development 2017 = Arbetsförmedlingen techavdelning. Databas för samtliga platsannonser 2017. Tillgänglig via: <https://www.jobtechdev.se/docs/apis/historical/>. Relevanta platsannonser måste filtreras med Python-script, se bilaga 2.

JobTech Development 2018 = Arbetsförmedlingen techavdelning. Databas för samtliga platsannonser 2018. Tillgänglig via: <https://www.jobtechdev.se/docs/apis/historical/>. Relevanta platsannonser måste filtreras med Python-script, se bilaga 2.

JobTech Development 2019 = Arbetsförmedlingen techavdelning. Databas för samtliga platsannonser 2019. Tillgänglig via: <https://www.jobtechdev.se/docs/apis/historical/>. Relevanta platsannonser måste filtreras med Python-script, se bilaga 2.

7.2 Sekundärmaterial

Alford, J., – Hughes, O. (2008). "Public value pragmatism as the next phase of public management". *The American Review of Public Administration*, 38(2) s. 130–148.

- Alford, J., – O'Flynn, J. (2009). "Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings". *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4) s. 171–191.
- Argyriades, D. (2011). "Ethics and Globalization in Historical Perspective: The Relevance of Socrates in Our Days" i De Vries, M. S., – Kim, P. S. (red.) *Value and Virtue in Public Administration. A comparative perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan s. 47–83.
- Badersten, B. (2002). *Medborgardyg: Den europeiska staden och det offentliga rummets etos*. Stockholm: Natur och kultur.
- Bergström, G., – Boréus, K. (2012). "Idé- och ideologianalys" i Bergström, G. & Boréus, K. (red.). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur s. 139–175.
- Bergström, T., – Eklund, N. (2019). "Offentligt ledarskap: annorlunda och motsägelsefullt" i Bergström, T., – Eklund, N. (red.). *Ett annorlunda ledarskap: Chef i politiskt styrd verksamhet*. Lund: Studentlitteratur s. 9–30.
- Boréus, K., – Bergström, G. (2012). "Innehållsanalys" i Bergström, G. & Boréus, K. (red.). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur s. 13–48.
- Bozeman, B. (2002). "Public-value failure: When efficient markets may not do". *Public administration review*, 62(2) s. 145–161.
- Brookes, S. (2010). "Epilogue: Reform, Realisation and Restoration: Public Leadership and Innovation in Government" i Brookes, S., – Grint, K. (red.). *The new public leadership challenge*. London: Palgrave Macmillan s. 341–349.
- Bryson, J. M., – Crosby, B. C., – Bloomberg, L. (2014). "Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management". *Public administration review*, 74(4) s. 445–456.
- Christensen T., Lægred, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2004). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- De Vries, M. S., – Kim, P. S. (2011). "Conclusions" i De Vries, M. S., – Kim, P. S. (red.) *Value and Virtue in Public Administration. A comparative perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan s. 275–284.
- Denhardt, R. B., – Denhardt, J. V. (2000). "The new public service: Serving rather than steering". *Public administration review*, 60(6) s. 549–559.
- Ehn, P. (2020). "Statstjänstemannen – quo vadis?" i Ehn, P. – Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi*. Statskontoret. Om offentlig sektor: OOS s. 215–236.
- Ehn, P., – Sundström, G. (2020). "Förvaltningspolitik i förändring" i Ehn, P. – Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi*. Statskontoret. Om offentlig sektor: OOS s. 13–36.
- Ek Österberg, E., – Johansson, V. (2019). "Ledarskap i förändring – det finns inga ledare utan styrsystem" i Bergström, T., – Eklund, N. (red.).

- Ett annorlunda ledarskap: Chef i politiskt styrd verksamhet.* Lund: Studentlitteratur s. 55–77.
- Esaiasson, P., – Gilljam, M., – Oscarsson, H., – Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* (4 uppl.). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Frederickson, H. G., – Smith, K. B., – Larimer, C. W., – Licari, M. J. (2016). *The Public Administration Theory Primer.* (3 uppl.). Boulder, CO: Westview Press.
- Furusten, S. (2020). "Fler som kan mindre och färre som kan mer – en konsekvens av ökad konsultanvändning i förvaltningen" i Ehn, P. – Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi.* Statskontoret. Om offentlig sektor: OOS s. 195–213.
- Garafolo, C. (2011). "Governance and Values in Contemporary Public Service" i De Vries, M. S., – Kim, P. S. (red.) *Value and Virtue in Public Administration. A comparative perspective.* Basingstoke: Palgrave Macmillan s. 17–32.
- Greve, C. (2015). "Ideas in public management reform for the 2010s. Digitalization, value creation and involvement". *Public Organization Review*, 15(1) s. 49–65.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Grint, K. (2010). "Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership" i Brookes, S., – Grint, K. (red.). *The new public leadership challenge.* London: Palgrave Macmillan s. 169–186.
- Harrits, G. S. (2011). More Than Method?: A Discussion of Paradigm Differences Within Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(2) s. 150–166.
- Heifetz, R. A., – Laurie, D. L. (2001). "The work of leadership". *Harvard Business Review*, 79(11) s. 131–140.
- Holmberg, I. (2003). "Var finns ledarskapet i offentlig sektor?" i Holmberg, I., – Henning, R. (red.). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal.* Lund: Studentlitteratur s. 7–29.
- Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?". *Public Administration*, 69(1) s. 3–19.
- Jacobsson, B. (2020). "Att styra en modern stat – mot en förvaltningspolitik för 2020-talet" i Ehn, P. – Sundström, G. (red.). *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet: En forskningsantologi.* Statskontoret. Om offentlig sektor: OOS s. 267–285.
- Jerolmack, C., – Khan, S. (2014). "Talk is cheap: Ethnography and the attitudinal fallacy". *Sociological Methods & Research*, 43(2) s. 178–209.
- Jørgensen, T. B., – Rutgers, M. R. (2014). "Tracing public values change: A historical study of civil service job advertisements". *Contemporary Readings in Law & Social Justice*, 6(2) s. 59–80.
- Karlsson, T. S. (2017). *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talfenomen?* Lund: Studentlitteratur.

- Krippendorff, K. (2009). "Testing the reliability of content analysis data: What is involved and why" i Krippendorff, K. – Bock, M. A. (red.). *The Content Analysis Reader*. Thousand Oaks, CA: Sage s. 350-357.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology*. (3 uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lelièvre-Finch, D. (2010). "The Challenge for Public Leadership Arising from Mixed Modes of Governance" i Brookes, S., – Grint, K. (red.). *The new public leadership challenge*. London: Palgrave Macmillan s. 283–299.
- Liddle, J. (2018) "Public value management and new public governance: key traits, issues and developments" i Ongaro, E. – S. van Thiel, S. (red.). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London, Palgrave Macmillan s. 967–990.
- Lowndes, V., – Pratchett, L., – Stoker, G. (2006). "Local political participation: The impact of rules-in-use". *Public administration*, 84(3) s. 539–561.
- Lundquist, L. (1989). "Ledarskapet och följarna". *Statsvetenskaplig tidskrift*, 92(3) s. 149–171.
- Lundquist, L. (1993). *Ämbetsman eller direktör? Förvaltningschefens roll i demokratin*. Stockholm: Norstedts.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare: ämbetsmannen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (2001). *Medborgardemokratin och eliterna*. Lund: Studentlitteratur.
- Madestam, J., – Reitan, T., – Lemne, M. (2019). "Ett omöjligt uppdrag? Om kravprofiler för chefer i staten" i Bergström, T., – Eklund, N. (red.). *Ett annorlunda ledarskap: Chef i politiskt styrd verksamhet*. Lund: Studentlitteratur s. 177–201.
- Marcon, G. (2014). "Public value theory in the context of public sector modernization" i J. Guthrie – G. Marcon, – S. Russo, – F. Farneti (red.). *Public value management, measurement and reporting. Studies in Public and Non-Profit Governance*. (3 uppl.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited s. 323–351.
- McEvoy P., – Richards D. (2006). "A critical realist rationale for using a combination of quantitative and qualitative methods". *Journal of Research in Nursing*, 11(1) s. 66–78.
- Monfardini, P., – Ruggiero, P. (2014). "Politics and public services: Looking beyond economic rationality and the public value" i J. Guthrie – G. Marcon, – S. Russo, – F. Farneti (red.). *Public value management, measurement and reporting. Studies in Public and Non-Profit Governance*. (3 uppl.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited s. 225–241.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2014). "Public value accounting: Establishing the philosophical basis". *Public Administration Review*, 74(4) s. 465–477.

- Murphy, J., – Rhodes, M. L., – Meek, J. W., – Denyer, D. (2017). “Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems”. *Public Administration Review*, 77(5) s. 692–704.
- Nacos, B. L., – Shapiro, R. Y., – Young, J. T., – Fan, D. P., – Kjellstrand, T., – McCaa, C. (2009). ”Comparing human coding and a computer-assisted method” i Krippendorff, K. – Bock, M. A. (red.). *The Content Analysis Reader*. Thousand Oaks, CA: Sage s. 243–252.
- O’Flynn, J. (2007). “From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications”. *Australian journal of public administration*, 66(3) s. 353–366.
- Pluye, P. – Hong, Q. N. (2014). “Combining the power of stories and the power of numbers: mixed methods research and mixed studies reviews”. *Annual review of public health*, 35 s. 29–45.
- Pollitt, C., – Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—new public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press.
- Popping, R. (2000). *Computer-assisted Text Analysis*. London: Sage.
- Roulston, K. (2010) *Reflective Interviewing: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Shamsul Haque, M. (2011). “Contemporary Trends and Dilemmas of Administrative Ethics in the Developing World” i De Vries, M. S., – Kim, P. S. (red.) *Value and Virtue in Public Administration. A comparative perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan s. 169–185.
- Shaw, R. (2013). “Another size fits all? Public value management and challenges for institutional design”. *Public Management Review*, 15(4) s. 477–500.
- Small, M. L. (2011). "How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature". *Annual review of sociology*, 37 s. 57–86.
- SOU 2013:40. (2013). Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet.
- SOU 2018:47. (2018). Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn.
- Spano, A. (2014). How do we measure public value? From theory to practice i J. Guthrie – G. Marcon, – S. Russo, – F. Farneti (red.). *Public value management, measurement and reporting. Studies in Public and Non-Profit Governance*. (3 uppl.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited s. 353–373.
- Stoker, G. (2006). “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?”. *American Review of Public Administration*, 36(1) s. 41–57.
- Teorell, J. – Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- ’t Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave Macmillan.

- Tholen (2011). "Public Virtue Approaches" i De Vries, M. S., – Kim, P. S. (red.) *Value and Virtue in Public Administration. A comparative perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan s. 33–46.
- Thomson, K., – Caicedo, M., – Mårtensson, M. (2014). "The quest for public value in the Swedish museum transition" i J. Guthrie – G. Marcon, – S. Russo, – F. Farneti (red.). *Public value management, measurement and reporting. Studies in Public and Non-Profit Governance*. (3 uppl.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limiteds. 105–128.
- Tullberg, M. (2003). "Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här..." i Holmberg, I., – Henning, R. (red.). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur s. 31–65.
- van Wart, M. (2003). "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment". *Public Administration Review*, 63(2) s. 214–228.
- van Wart, M. (2013). "Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders". *Public Administration Review*, 73(4) s. 553–565.

Bilagor

Bilaga 1: Kodningsprinciper

KODNINGSPRINCIPER

1) Allmänt om kodningen:

Kodningen sker mening för mening. Följ de kodningsprinciper och kodningsenheter som finns för idealtyperna.

Markera meningen med färg tillhörande idealtyperna (TPA=gul, NPM=lila, PVM=röd). Återge antalet meningar i analysenheten efter varje mening.

Ex. Du har tidigare haft resultat- och budgetansvar vilket ger dig en god ekonomisk förståelse 1. Du har en akademisk utbildning eller motsvarande erfarenhet som för tjänsten bedöms likvärdig 2. Du är bra på att motivera dina medarbetare och har lätt för att skapa ett positivt klimat som bygger på tillit och uppmuntrar till engagemang 3.

Kodas som: Första meningen, NPM. Andra meningen, TPA. Tredje meningen, PVM. Totalt 3 meningar i analysenheten varav 3 kodade som tillhörande någon av idealtyperna.

2) Vid förekomst av flera idealtyper i en mening:

Vid förekomst av flera idealtyper så kan en mening kodas som tillhörande flera idealtyper. En mening kan alltså representera samtliga tre idealtyper och intensiteten kan bli över 100 %.

Markera kodningen av flera idealtyper med understrykning och färg tillhörande idealtyperna (TPA=gul, NPM=lila, PVM=röd).

Ex. Du har en högskole- eller universitetsexamen, företrädesvis inom juridik och- eller ekonomi samt har innehaft sedan flera år en chefsbefattning på högsta ledningsnivå i offentlig och/eller privat verksamhet 1.

Kodas som: TPA och NPM. Totalt 1 mening i analysenheten men den sammanlagda frekvensen för antalet kodade meningar blir 2.

DEN TRADITIONELLA BYRÅKRATISKA MODELLEN (TPA)

Idealtypiska särdrag <i>Teoretisk koppling till idealtypen</i>	Indikatorer för kodningsenheter <i>Koda meningen som tillhörande TPA om...</i>
Hierarkisk struktur (Stoker 2006; Garafolo 2011)	...adverb som beskriver en hierarkiskt ordnad position t.ex. "högsta" eller "underordnad" nämns i koppling till kommunchefens uppdrag
Anställningsvillkor och meritokrati (Stoker 2006; Beck Jørgensen & Rutgers 2014)	...ord som t.ex. "erfarenhet", "förståelse", "relevant" eller "kunskap" kombineras med "chef", "ledare", "utbildning", "examen", "politiskt styrd", "offentlig sektor" OBS! Erfarenhet/förståelse för aspekter tillhörande NPM eller PVM kodas som NPM eller PVM
Styrning och rättssäkerhet (Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Garafolo 2011; Lundquist 1993; Bryson 2014; De Vries & Kim 2011; Hood 1991)	...fraser som indikerar att kunskap om relevant lagstiftning/förvaltningsrätt eller utbildning inom juridik behövs i kommunchefens uppdrag ...orden "opartiskhet", "integritet", "ärlighet", "lojalitet", "stabilitet" och "neutralitet" förekommer

NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

Idealtypiska särdrag <i>Teoretisk koppling till idealtypen</i>	Indikatorer för kodningsenheter <i>Koda meningen som tillhörande NPM om...</i>
Nyliberalism (Hood 1991; Denhardt & Denhardt 2000; Lundquist 1993; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Garafolo 2011; Stoker 2006; Monfardini & Ruggiero 2014; Marcon 2014; Liddle 2018; Bryson et al. 2014; Argyriades 2011)	...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "kunder", "marknad" eller "konkurrens" ...orden "entreprenör", "nytänkande" eller "nyskapande" nämns som en del av kommunchefens uppdrag
Managerialism (Hood 1991; Thomson et al 2014; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Stoker 2006; O'Flynn 2007; Tholen 2011;	...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "närlingsliv", "bolag", "varumärke", "tillväxt" "koncernen" eller att vara "koncernchef" ...det nämns att kommunchefen bör vara inriktad på "resultat", "mål", "prestation" "ekonomi" eller "utfall" ...orden "budget", "budgetansvar" eller

Marcon 2014; Shamsul Haque 2011)

"ekonomiansvar" nämns som en del av kommunchefens uppdrag

...ord såsom "granskning", "utvärdering", "uppföljning" eller "följa upp" nämns som en del av kommunchefens uppdrag

..."resultat-", "mål-", "budget-", eller "ekonomistyrning" nämns som en del av kommunchefens uppdrag

...utbildning inom ekonomi eller erfarenhet från den privata sektorn/näringslivet önskas

Homo economicus

(Stoker 2006; Bryson et al. 2014; Moore 2014; Lundquist 1993; Liddle 2018; Beck Jørgensen & Rutgers 2014; Thomson et al 2014; O'Flynn 2007; Tholen 2011; Argyriades 2011; Shamsul Haque 2011; Shaw 2013)

...ord såsom "produktiv", "rationell" "instrumentell" "optimera" eller "lean" används för att beskriva kommunchefens uppdrag

...ordet "effektiv" förekommer med koppling till ovan nämnda aspekter av NPM

PUBLIC VALUE MANAGEMENT (PVM)

Idealtypiska särdrag

Teoretisk koppling till idealtypen

Indikatorer för kodningsenheter

Koda meningen som tillhörande PVM om...

Processvärden

(Garafolo 2011, Ek Österberg & Johansson 2019; O'Flynn 2007; Stoker 2006; Liddle 2018; Alford & Hughes 2008; Alford & O'Flynn 2009; Bryson et al. 2014; Marcon 2014; Monfardini & Ruggiero 2014; Greve 2015; Tholen 2011; Shaw 2013; SOU 2013:40)

...en process kopplad till medarbetare eller medborgare beskrivs med orden "relation", "dialog", "deliberation", "samarbete" eller "samverkan" samt anses vara en del av kommunchefens uppdrag

...en process kopplad till medarbetare eller medborgare beskrivs med orden "delaktighet", "lärande", "pedagogisk", "reflektion", "pragmatism", "ömsesidighet", "inkludering" eller "lyhördhet" samt anses vara en del av kommunchefens uppdrag

...skapande och upprätthållande av "nätverk" – med fler parter än näringslivet – beskrivs som en del av kommunchefens uppdrag

Tillitsdelegationen
(SOU 2018:47)

...orden "*tillit*", "*tilltro*", "*förtroende*"
eller "*medbogarfokus*" används för att
beskriva en process tillhörande
kommunchefens uppdrag

Kontextualitet
(Shaw 2013; de Vries &
Kim 2011; Thomson et al.
2014; SOU 2013:40)

...fraserna "*personlig lämplighet*" eller
"*personliga egenskaper*" förekommer

..."*värdeskapande*" nämns som en del
av kommunchefens uppdrag

Bilaga 2: Python-script

För databaserna 2015, 2016 och 2017

```
import pandas as pd

#replace year
df = pd.read_json("20xx.json", lines=True)

idx1 = df['PLATSRUBRIK'].str.contains('kommunchef',
case=False).fillna(False)
idx2 = df['PLATSRUBRIK'].str.contains('kommundirektör',
case=False).fillna(False)
idx3 = df['PLATSRUBRIK'].str.contains('stadsdirektör',
case=False).fillna(False)

hits1 = df[idx1]
hits2 = df[idx2]
hits3 = df[idx3]

frames = [hits1, hits2, hits3]

result = pd.concat(frames)

#replace year
result.to_json('20xx_hits.json', orient='records', lines=False)
```

För databaserna 2018 och 2019

```
import json

with open("20xx.json") as f:
    data = json.load(f)

results = []

for d in data:
    annonstext = d['annons_text']
    rubrik = d['rekryteringsbehov']['annonsrubrik']
```

```
if 'kommundirektör' in rubrik.lower():
    results.append(d)
elif 'kommunchef' in rubrik.lower():
    results.append(d)
elif 'stadsdirektör' in rubrik.lower():
    results.append(d)

with open("20xx_hits.json",'w') as f:
    json.dump(results,f)
```

Bilaga 3: Intervjuguide för samtalsintervjuer

Beskriv översiktligt din egen uppgift vid rekryteringen av en kommunchef/-direktör?

Beskriv kort din bild av vad som förväntas i uppdraget som kommunchef/-direktör?

Finns det något som du menar hade varit extra viktigt om _____ skulle rekrytera en ny kommunchef/-direktör idag?

Hur går det till när en platsannons för en kommunchef/-direktör skrivs?

Hur viktiga är de kvalifikationer och förväntningar som nämns i en platsannons vid senare steg i rekryteringsprocessen av en kommunchef/-direktör?

Upplever du att synen på vad som förväntas av en kommunchef/-direktör har förändrats över åren?

Om ja, vad är det som har förändrats?

Om nej, varför tror du att det inte har förändrats?

Om ja/nej, vad tror du att det beror på?

Bilaga 4: Sammanställning av kodade platsannonser

ID	Kommun	Kod	TPA	NPM	PVM	T%	N%	P%	(F)	(M)	(F/M)	P-N	Idealtyp
15_01	Karlskrona	1080	2	2	1	40%	40%	20%	5	13	38%	-1	x
15_02	Lysekil	1484	5	4	4	38%	31%	31%	13	15	87%	0	x
15_03	Arjeplog	2506	4	2	1	57%	29%	14%	7	12	58%	-1	TPA
15_04	Norberg	1962	4	6	2	33%	50%	17%	12	13	92%	-4	NPM/TPA
15_05	Östersund	2380	5	4	2	45%	36%	18%	11	24	46%	-2	NPM/TPA
15_06	Munkedal	1430	4	6	6	25%	38%	38%	16	21	76%	0	x
15_07	Sävsjö	0684	5	7	3	33%	47%	20%	15	24	63%	-4	x
15_08	Gislaved	0662	3	8	4	20%	53%	27%	15	22	68%	-4	x
15_09	Lekeberg	1814	3	3	4	30%	30%	40%	10	14	71%	1	x
15_10	Ragunda	2303	6	3	2	55%	27%	18%	11	14	79%	-1	TPA
15_11	Åstorp	1277	4	7	0	36%	64%	0%	11	22	50%	-7	NPM/TPA
15_12	Kungsör	1960	5	4	4	38%	31%	31%	13	23	57%	0	x
15_13	Arvika	1784	5	6	3	36%	43%	21%	14	18	78%	-3	x
15_14	Sölvesborg	1083	3	1	4	38%	13%	50%	8	18	44%	3	PVM/TPA
15_15	Nässjö	0682	4	5	5	29%	36%	36%	14	27	52%	0	x
15_16	Västervik	0883	6	2	4	50%	17%	33%	12	14	86%	2	PVM/TPA
15_17	Torsås	0834	4	2	2	50%	25%	25%	8	15	53%	0	x
15_18	Oskarshamn	0882	4	7	2	31%	54%	15%	13	19	68%	-5	NPM/TPA
15_19	Osby	1273	2	0	1	67%	0%	33%	3	14	21%	1	PVM/TPA
15_20	Årjäng	1765	2	5	1	25%	63%	13%	8	18	44%	-4	NPM
15_21	Härjedalen	2361	4	4	2	40%	40%	20%	10	12	83%	-2	x
15_22	Enköping	0381	4	4	2	40%	40%	20%	10	18	56%	-2	x
15_23	Pajala	2521	3	2	1	50%	33%	17%	6	7	86%	-1	NPM/TPA
15_24	Varberg	1383	2	3	1	33%	50%	17%	6	10	60%	-2	NPM/TPA
15_25	Dorotea	2425	3	2	3	38%	25%	38%	8	12	67%	1	x
15_26	Klippan	1276	2	0	1	67%	0%	33%	3	10	30%	1	PVM/TPA
15_27	Boden	2582	5	7	3	33%	47%	20%	15	22	68%	-4	x
15_28	Trelleborg	1287	5	4	3	42%	33%	25%	12	20	60%	-1	x
15_29	Överkalix	2513	4	2	1	57%	29%	14%	7	10	70%	-1	TPA
15_30	Heby	0331	6	3	2	55%	27%	18%	11	13	85%	-1	TPA
15_31	Karlsborg	1446	4	4	4	33%	33%	33%	12	14	86%	0	x
15_32	Kalix	2514	5	2	4	45%	18%	36%	11	15	73%	2	PVM/TPA
15_33	Upplands-Bro	0139	2	3	1	33%	50%	17%	6	12	50%	-2	NPM/TPA
15_34	Krokom	2309	4	6	4	29%	43%	29%	14	20	70%	-2	x
15_35	Storfors	1760	3	2	0	60%	40%	0%	5	10	50%	-2	NPM/TPA
15_36	Falkenberg	1382	1	2	1	25%	50%	25%	4	7	57%	-1	x
15_37	Strömstad	1486	4	3	2	44%	33%	22%	9	16	56%	-1	x
15_38	Älmhult	0765	0	3	3	0%	50%	50%	6	9	67%	0	NPM/PVM

15_39	Robertsfors	2409	6	5	3	43%	36%	21%	14	15	93%	-2	x
15_40	Göteborg	1480	2	2	2	33%	33%	33%	6	19	32%	0	x
16_01	Smedjebacken	2061	3	2	3	38%	25%	38%	8	19	42%	1	x
16_02	Eda	1730	1	5	4	10%	50%	40%	10	14	71%	-1	NPM/PVM
16_03	Timrå	2262	3	2	6	27%	18%	55%	11	18	61%	4	PVM
16_04	Härryda	1401	4	2	4	40%	20%	40%	10	18	56%	2	x
16_05	Oxelösund	0481	3	6	2	27%	55%	18%	11	16	69%	-4	NPM
16_06	Ljungby	0781	4	4	4	33%	33%	33%	12	14	86%	0	x
16_07	Vingåker	0428	5	7	3	33%	47%	20%	15	18	83%	-4	x
16_08	Gällivare	2523	4	6	2	33%	50%	17%	12	17	71%	-4	NPM/TPA
16_09	Karlshamn	1082	3	6	4	23%	46%	31%	13	23	57%	-2	x
16_10	Herrljunga	1466	3	1	7	27%	9%	64%	11	15	73%	6	PVM
16_11	Vadstena	0584	4	2	0	67%	33%	0%	6	12	50%	-2	NPM/TPA
16_12	Tibro	1472	2	1	1	50%	25%	25%	4	12	33%	0	x
16_13	Ockelbo	2101	7	4	5	44%	25%	31%	16	24	67%	1	x
16_14	Karlstad	1780	3	3	4	30%	30%	40%	10	13	77%	1	x
16_15	Linköping	0580	4	0	2	67%	0%	33%	6	16	38%	2	PVM/TPA
16_16	Vännäs	2460	2	4	4	20%	40%	40%	10	24	42%	0	x
16_17	Jokkmokk	2510	3	4	5	25%	33%	42%	12	23	52%	1	x
16_18	Köping	1983	6	4	6	38%	25%	38%	16	28	57%	2	x
16_19	Tranås	0687	4	0	2	67%	0%	33%	6	13	46%	2	PVM/TPA
16_20	Sollefteå	2283	4	7	5	25%	44%	31%	16	26	62%	-2	x
16_21	Ludvika	2085	3	4	3	30%	40%	30%	10	9	111%	-1	x
16_22	Tjörn	1419	1	2	0	33%	67%	0%	3	9	33%	-2	NPM/TPA
16_23	Grästorp	1444	1	1	1	33%	33%	33%	3	6	50%	0	x
16_24	Arvidsjaur	2505	4	3	3	40%	30%	30%	10	17	59%	0	x
16_25	Partille	1402	2	4	7	15%	31%	54%	13	19	68%	3	NPM/PVM
16_26	Örkelljunga	1257	2	1	2	40%	20%	40%	5	11	45%	1	x
16_27	Borgholm	0885	4	5	7	25%	31%	44%	16	23	70%	2	x
16_28	Öckerö	1407	4	3	2	44%	33%	22%	9	16	56%	-1	x
16_29	Mark	1463	2	4	3	22%	44%	33%	9	20	45%	-1	x
16_30	Strömsund	2380	4	1	2	57%	14%	29%	7	13	54%	1	TPA
16_31	Nora	1884	4	0	4	50%	0%	50%	8	19	42%	4	PVM/TPA
16_32	Söderhamn	2182	2	1	3	33%	17%	50%	6	17	35%	2	PVM/TPA
16_33	Lekeberg	1814	5	1	5	45%	9%	45%	11	13	85%	4	PVM/TPA
16_34	Ljusdal	2161	3	3	4	30%	30%	40%	10	14	71%	1	x
16_35	Strängnäs	0486	5	5	0	50%	50%	0%	10	18	56%	-5	NPM/TPA
16_36	Svalöv	1214	3	4	4	27%	36%	36%	11	19	58%	0	x
16_37	Trollhättan	1488	3	2	2	43%	29%	29%	7	11	64%	0	x
17_01	Forshaga	1763	3	2	6	27%	18%	55%	11	15	73%	4	PVM
17_02	Lycksele	2481	3	3	2	38%	38%	25%	8	14	57%	-1	x
17_03	Dorotea	2425	4	1	3	50%	13%	38%	8	15	53%	2	PVM/TPA
17_04	Mörbylånga	0840	3	2	2	43%	29%	29%	7	19	37%	0	x
17_05	Vaggeryd	0665	5	7	6	28%	39%	33%	18	28	64%	-1	x
17_06	Skara	1495	4	2	2	50%	25%	25%	8	13	62%	0	x
17_07	Kumla	1881	2	3	5	20%	30%	50%	10	23	43%	2	x

17_08	Tranemo	1452	4	6	5	27%	40%	33%	15	20	75%	-1	x
17_09	Hällefors	1863	6	4	4	43%	29%	29%	14	43	33%	0	x
17_10	Färgelanda	1439	3	2	3	38%	25%	38%	8	21	38%	1	x
17_11	Nordmaling	2480	3	2	2	43%	29%	29%	7	11	64%	0	x
17_12	Flen	0482	3	2	3	38%	25%	38%	8	21	38%	1	x
17_13	Essunga	1445	2	2	3	29%	29%	43%	7	14	50%	1	x
17_14	Mellerud	1461	3	2	3	38%	25%	38%	8	13	62%	1	x
17_15	Söderköping	0582	6	6	4	38%	38%	25%	16	20	80%	-2	x
17_16	Ydre	0512	7	6	4	41%	35%	24%	17	15	113%	-2	x
17_17	Uppvidinge	0780	3	4	2	33%	44%	22%	9	18	50%	-2	x
17_18	Sorsele	2422	3	2	3	38%	25%	38%	8	11	73%	1	x
17_19	Kungälv	1482	5	0	3	63%	0%	38%	8	13	62%	3	PVM/TPA
17_20	Pajala	2521	5	1	2	63%	13%	25%	8	12	67%	1	TPA
17_21	Aneby	0604	3	3	1	43%	43%	14%	7	20	35%	-2	NPM/TPA
17_22	Falkenberg	1382	4	4	3	36%	36%	27%	11	15	73%	-1	x
17_23	Övertorneå	2518	2	4	3	22%	44%	33%	9	17	53%	-1	x
17_24	Malmö	1280	3	3	3	33%	33%	33%	9	18	50%	0	x
17_25	Jönköping	0680	2	3	2	29%	43%	29%	7	10	70%	-1	x
18_01	Lindesberg	1885	3	4	7	21%	29%	50%	14	22	64%	3	x
18_02	Lund	1281	5	0	6	45%	0%	55%	11	18	61%	6	PVM/TPA
18_03	Halmstad	1380	1	3	4	13%	38%	50%	8	17	47%	1	NPM/PVM
18_04	Västerås	1980	5	3	4	42%	25%	33%	12	20	60%	1	x
18_05	Skinnskatteberg	1904	5	5	2	42%	42%	17%	12	18	67%	-3	NPM/TPA
18_06	Vänersborg	1487	3	2	1	50%	33%	17%	6	9	67%	-1	NPM/TPA
18_07	Hallsberg	1861	0	1	3	0%	25%	75%	4	9	44%	2	PVM
18_08	Fagersta	1982	4	2	2	50%	25%	25%	8	10	80%	0	x
18_09	Båstad	1278	5	2	3	50%	20%	30%	10	11	91%	1	x
18_10	Tingsryd	0763	3	4	6	23%	31%	46%	13	15	87%	2	x
18_11	Falu	2080	7	4	3	50%	29%	21%	14	19	74%	-1	x
18_12	Umeå	2480	2	9	5	13%	56%	31%	16	25	64%	-4	NPM/PVM
18_13	Sjöbo	1265	6	5	4	40%	33%	27%	15	19	79%	-1	x
18_14	Nykvarn	0140	3	7	1	27%	64%	9%	11	17	65%	-6	NPM
18_15	Bjurholm	2403	4	6	3	31%	46%	23%	13	20	65%	-3	x
18_16	Alingsås	1489	3	3	8	21%	21%	57%	14	18	78%	5	x
18_17	Tyresö	0138	2	4	3	22%	44%	33%	9	20	45%	-1	x
18_18	Hofors	2104	3	7	2	25%	58%	17%	12	17	71%	-5	NPM
18_19	Vadstena	0584	3	2	0	60%	40%	0%	5	12	42%	-2	NPM/TPA
18_20	Herrljunga	1466	4	4	4	33%	33%	33%	12	25	48%	0	x
18_21	Botkyrka	0127	3	5	4	25%	42%	33%	12	26	46%	-1	x
18_22	Malung-Sälen	2023	6	2	2	60%	20%	20%	10	19	53%	0	x
18_23	Söderhamn	2182	2	2	5	22%	22%	56%	9	15	60%	3	x
18_24	Laholm	1381	3	5	3	27%	45%	27%	11	17	65%	-2	x
18_25	Askersund	1882	3	6	3	25%	50%	25%	12	18	67%	-3	x
18_26	Sundbyberg	0183	4	7	4	27%	47%	27%	15	25	60%	-3	x
18_27	Orust	1421	4	1	4	44%	11%	44%	9	17	53%	3	PVM/TPA
19_01	Överkalix	2513	4	2	1	57%	29%	14%	7	14	50%	-1	NPM/TPA

19_02	Sigtuna	0191	3	1	1	60%	20%	20%	5	9	56%	0	x
19_03	Surahammar	1907	3	3	3	33%	33%	33%	9	15	60%	0	x
19_04	Karlsborg	1446	3	3	4	30%	30%	40%	10	14	71%	1	x
19_05	Ale	1440	2	2	3	29%	29%	43%	7	12	58%	1	x
19_06	Upplands-Bro	0139	4	4	2	40%	40%	20%	10	18	56%	-2	x
19_07	Lidingö	0186	2	5	3	20%	50%	30%	10	12	83%	-2	x
19_08	Uppvidinge	0760	4	5	5	29%	36%	36%	14	15	93%	0	x
19_09	Lomma	1262	4	4	0	50%	50%	0%	8	12	67%	-4	NPM/TPA
19_10	Karlskoga	1883	3	3	8	21%	21%	57%	14	21	67%	5	x
19_11	Åmål	1492	3	3	3	33%	33%	33%	9	13	69%	0	x
19_12	Härnösand	2280	2	7	4	15%	54%	31%	13	20	65%	-3	NPM/PVM
19_13	Älvkarleby	0319	3	2	4	33%	22%	44%	9	22	41%	2	x
19_14	Lilla Edet	1488	2	2	6	20%	20%	60%	10	17	59%	4	x
19_15	Strängnäs	0486	4	4	2	40%	40%	20%	10	14	71%	-2	x
19_16	Kiruna	2584	5	3	2	50%	30%	20%	10	16	63%	-1	x
19_17	Nyköping	0480	4	4	2	40%	40%	20%	10	19	53%	-2	x
19_18	Kristinehamn	1781	4	6	5	27%	40%	33%	15	33	45%	-1	x
19_19	Hörby	1266	0	2	1	0%	67%	33%	3	10	30%	-1	NPM/PVM
19_20	Sandviken	2181	4	2	1	57%	29%	14%	7	11	64%	-1	TPA
19_21	Ovanåker	2121	2	2	2	33%	33%	33%	6	13	46%	0	x
19_22	Nynäshamn	0192	4	4	2	40%	40%	20%	10	16	63%	-2	x
19_23	Vansbro	2021	6	4	3	46%	31%	23%	13	18	72%	-1	x
19_24	Kungsbacka	1384	2	5	3	20%	50%	30%	10	26	38%	-2	x
19_25	Sala	1981	5	3	3	45%	27%	27%	11	23	48%	0	x
19_26	Ystad	1286	3	5	4	25%	42%	33%	12	15	80%	-1	x
19_27	Ljusnarsberg	1864	5	4	3	42%	33%	25%	12	20	60%	-1	x
19_28	Söderhamn	2182	2	2	5	22%	22%	56%	9	19	47%	3	x
19_29	Ydre	0512	7	4	6	41%	24%	35%	17	35	49%	2	x
19_30	Knivsta	0330	2	3	5	20%	30%	50%	10	13	77%	2	x
19_31	Bollebygd	1443	3	3	4	30%	30%	40%	10	13	77%	1	x
19_32	Arvika	1784	5	6	3	36%	43%	21%	14	17	82%	-3	x
19_33	Enköping	0381	5	4	2	45%	36%	18%	11	23	48%	-2	NPM/TPA
19_34	Arboga	1984	4	4	2	40%	40%	20%	10	18	56%	-2	x
19_35	Vindeln	2404	2	3	1	33%	50%	17%	6	12	50%	-2	NPM/TPA
19_36	Gällivare	2523	3	6	2	27%	55%	18%	11	20	55%	-4	NPM/TPA
19_37	Sunne	1766	4	4	2	40%	40%	20%	10	11	91%	-2	x
19_38	Norsjö	2482	3	5	3	27%	45%	27%	11	16	69%	-2	x
19_39	Gislaved	0662	3	5	6	21%	36%	43%	14	29	48%	1	x
19_40	Essunga	1445	3	3	5	27%	27%	45%	11	17	65%	2	x
19_41	Jokkmokk	2510	4	3	4	36%	27%	36%	11	25	44%	1	x
19_42	Nordanstig	2132	3	2	4	33%	22%	44%	9	19	47%	2	x
19_43	Kinda	0513	6	2	3	55%	18%	27%	11	22	50%	1	PVM/TPA
19_44	Säter	2082	3	5	0	38%	63%	0%	8	13	62%	-5	NPM/TPA
19_45	Mölndal	1481	3	10	9	14%	45%	41%	22	30	73%	-1	NPM/PVM
19_46	Hjo	1497	3	3	7	23%	23%	54%	13	18	72%	4	x
19_47	Ragunda	2303	4	2	3	44%	22%	33%	9	17	53%	1	x

19_48	Orsa	2062	3	3	5	27%	27%	45%	11	16	69%	2	x
19_49	Åstorp	1277	3	4	4	27%	36%	36%	11	16	69%	0	x
19_50	Lekeberg	1814	4	1	4	44%	11%	44%	9	16	56%	3	PVM/TPA
19_51	Valdemarsvik	0563	8	4	3	53%	27%	20%	15	27	56%	-1	x
19_52	Sorsele	2422	3	1	4	38%	13%	50%	8	12	67%	3	PVM/TPA
19_53	Ödeshög	0509	3	6	3	25%	50%	25%	12	22	55%	-3	x
19_54	Smedjebacken	2061	4	2	4	40%	20%	40%	10	23	43%	2	x
19_55	Gullspång	1477	5	7	7	26%	37%	37%	19	21	90%	0	x
19_56	Luleå	2580	6	1	6	46%	8%	46%	13	20	65%	5	PVM/TPA
			661	644	594				1899	3173	60%	-50	
			35%	34%	31%								
			21%	20%	19%								