

Självständigt arbete på avancerad nivå

Independent degree project – second cycle

Kvalitetsledning

Quality Management

Chefens förutsättningar att ägna sig åt systematiskt förbättringsarbete

- en fallstudie av en kommunal förvaltning

Ekström Michael



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. Campus Sundsvall Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.
Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.
Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

MITTUNIVERSITETET

Avdelningen för Kvalitetsteknik, Maskinteknik och Matematik (KMM)

Examinator: Håkan Wiklund, hakan.wiklund@miun.se

Handledare: Christer Hedlund, christer.hedlund@miun.se

Författare: Michael Ekström, miek8900@student.miun.se

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Huvudområde: Kvalitetsledning

Termin, år: VT, 2016

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	6
2. Inledning.....	7
Syfte	8
Forskningsfrågor	8
Definitioner	8
3. Teoretisk referensram	9
Kvalitetsutveckling	9
Om förändring, förbättring och systemtänkande	10
Organisationskultur och ledning.....	12
Ledarskapsforskning – en kort översikt	12
Ledarskap och förändring	14
Ledarskap och effektivitet	16
Vad ledare gör – ledarbeteende	18
Kvalitetsutveckling och ledarskap i offentlig sektor	21
4. Metodbeskrivning.....	23
Vetenskaplig ansats	23
Hermeneutik	24
Induktion	24
Kvalitativa fallstudier.....	25
Etik	25
Så genomfördes studien	26
Fallet.....	26
Urval	27
Datainsamling.....	27
Hantering av data och analys	28
5. Empiri	30
Beskrivning av sammanhanget	30
De intervjuade	30
Vad dom sa'	31
Chefernas kalendrar.....	31
6. Resultat och analys	32
Systemnivåer	32
Individen – det personliga planet	33
Ledningsnivå – förvaltning och politik	35
Organisation.....	36
Omständigheterna	36
Möjliggörande faktorer.....	38
7. Slutsatser	39
8. Diskussion.....	40
Preludium.....	40
Diskussion	40
Rekommendationer	42
Metoddiskussion.....	43
Kvalitativ ledarskapsforskning.....	43
Val av metod	43
Hantering av data och analys	44
Validitet och reliabilitet	45
Vidare studier	46
9. Referenser	47

10. Bilagor	50
Bilaga 1 – inbjudan att delta i studien	50
Bilaga 2 – epost till deltagande före intervjun	51
Bilaga 3 – intervjuguide	52
Bilaga 4 – kort beskrivning av förvaltningen	54
Bilaga 5 – sammanfattningen av intervjuerna	56

Tack!

Några tack är på sin plats.

Ett stort tack går först och främst till hustru Agneta och döttrarna Elin och Sara som manade på när jag var på väg att ge upp och avsluta kursen några gånger varje termin. Utan deras ”påskjutning” hade det inte blivit någon studie alls.

Av samma skäl går ett stort tack till mina kurs- och gruppkamrater Annika, Firas, Johan och Maria som också knuffade på när det tog emot.

Jag vill också tacka de chefer som, trots späckade kalendrar, tog sig tid och berättade om sin vardag som chef – emellanåt på ett mycket öppenhjärtigt sätt. Ett särskilt tack till de som spontant uttryckte att det var ett bra och nyttigt samtal. Det värmdes!

Sist, men inte minst, ett tack till Christer Hedlund för positiv och konstruktiv handledning under skrivandet av denna rapport. Liksom till min opponent Erika Lindberg vars påpekanden hjälpte mig att göra några slutliga förtydliganden och förbättringar.

Tillvaron i juni 2016

Michael Ekström

1. Sammanfattning

Syftet med denna kvalitativa fallstudie var att förstå vad som hindrar och/eller möjliggör för chefer i en kommunal förvaltning att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete.

Givet den omfattande ledarskapsforskningen avgränsades teoriavsnittet till litteratur och artiklar som ligger nära frågor om ledarskap med betoning på effektivitet och beteende; organisationskultur, kvalitet, förändring etc.

Sju chefer intervjuades om sin syn på ledarskap, sin arbetsdag och förbättringsarbete. En enklare analys gjordes därtill av chefernas kalendrar så de såg ut den vecka intervjun genomfördes.

Struktureringen av intervjudata gjordes på hermeneutisk grund i en sexstegsprocess varigenom det initialt omfattande materialet kondenserades till studiens resultat. Utifrån detta genomfördes analysen med utgångspunkt från studiens frågeställningar och syfte.

Författarens slutsats är att förutsättningarna för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete, i det aktuella fallet, tycks starkt begränsade. Resultatet indikerar att orsakerna står att finna på olika systemnivåer: det *individuella planet* (attityd, kunskap mm), på *ledningsnivå* (förvaltning och politik), på *organisationsnivå* (som klimat/kultur) och på den mer amorfa nivån ”*omständigheterna*”.

Måhända uppfattar läsaren att rapportens senare delar, som resultat/analys, diskussion och slutsats, är skriven i väl dystra toner. Författaren diskuterar detta kort i diskussionsavsnittet.

Abstract

The purpose of this qualitative case study was to understand what impedes and/or facilitates for some managers in a public administration body to deal with quality management.

Given the extensive research on leadership, the chapter on theories was limited to literature and articles on leadership with a focus on i.a. effectiveness and behaviour; organizational culture, quality and change.

Seven managers were interviewed about how they perceive leadership, their working day and quality management. A basic analysis was made of the managers' calendars as they looked the week of the interview.

The structuring of data was done on hermeneutical grounds in a six-step-process by which the initially voluminous material was condensed to the result of this study, from which the analysis was made with the questions and purpose of the study being the point of departure.

The author concludes that the conditions for executing quality management, in this particular case, seems greatly confined. Data suggests that reasons for this are found on different system levels such as the *individual* level (attitudes, knowledge etc); the *leadership* level (administration and politics); the *organizational* level (climate/culture) and on the more amorphous level of “*circumstances*”.

It may be that the reader of this report perceives the conclusion to be rather “dark”. The author comments briefly on this in the discussion chapter.

2. Inledning

I inledningen beskrivs vad som motiverar den genomförda studien. Utan att författaren gör anspråk på att här ha studerat något alldeles nytt tycks det ändå vara så att en relativt liten del av ledarskapsforskningen explicit uppmärksammar chefens förutsättningar att bedriva ett systematiskt förändringsarbete. Studier av kvalitetsarbetets status i Sverige visar också att det i flera avseenden är eftersatt i alla samhällssektorer.

2012 genomförde Swedish Quality Management Academy, SQMA, en branschöverskridande nationell studie med forskare från tio svenska universitet och högskolor under ledning av SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling. Mer än 350 representanter med koppling till kvalitetsområdet, från industri- och tjänstesektor, myndigheter, kommunal- och landstingsverksamhet samt ideell sektor, deltog. Utifrån sina samlade erfarenheter, prioriterade man de utmaningar inom kvalitetsområdet som då bedömdes vara de främsta på tio års sikt. Av totalt 49 utmaningar rankades nedanstående fem allra högst (s. 50):

1. Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen
2. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden
3. Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga
4. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten
5. Att kunna leda och genomföra förändring

I studien konstaterade merparten av respondenterna att det ”finns ett otvivelaktigt samband mellan god kvalitet och långsiktig lönsamhet” (ibid., s. 7), men också att ledarskapet har mycket stor betydelse för om en positiv förändring ska komma till stånd. Mot den bakgrunden är SQMA-studiens slutsats intressant: ”Förändringsledarskap framstår som en väsentlig men också eftersatt dimension av kvalitets- och verksamhetsutveckling ... Några uttrycker att detta är en dimension i ledarskap som i stort sett saknats ... (ibid.; s. 8). Bergman och Klefsjö (2012) hävdar att det *engagerade ledarskapet* är en av hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling och en förutsättning för ett *systematiskt* förbättringsarbete.

Senge (1999), bland andra, pekar på siffror mellan 50 och 70 % för misslyckandegraden av initiativ till organisationsförändringar inom näringslivet. Senge hävdar också, från sitt amerikanska perspektiv, att ingenting tyder på att offentliga verksamheter eller civilsamhällets organisationer skulle lyckas bättre. Inte sällan, påstås det, beror misslyckanden på ledningens bristande engagemang, kanske kunskap, tid och tålamod (Sörqvist, 2012).

Det förefaller också vanligt att förbättringsarbetet av chefer uppfattas som något som inte tillhör de egentliga arbetsuppgifterna. Ett uttryck för detta kan vara att chefen utser någon annan att driva arbetet; eller rent av inrättar en särskild kvalitetsavdelning – och sedan själv ”abdikerar”. Jämför med SQMA:s fem-i-topp-lista här ovan!

Så vad gör chefen istället för att (synbarligen) ägna sig åt kvalitets- och förbättringsarbetet? SQMA-studien konstaterade att ”många i ledningsposition är allt för fokuserade på de operativa processerna och har allt för lite fokus på omvärld och innovation.” (SQMA, 2012, s. 14)

Mot bakgrund av ovan och författarens egna erfarenheter föreföll det för författaren till den här studien intressant att försöka förstå om bilden ovan stämmer. Och – i så fall – varför det är så

mer än 30 år efter att idéerna om kvalitetsarbetet, åtminstone i teorin, slagit rot på allvar också i vår del av världen? Varför ägnar inte chefer mer tid åt frågorna om *hur* arbetet genomförs, till vilken kostnad och med vilket resultat?

Den här fallstudien undersökte hur förutsättningarna för några chefer inom en kommunal förvaltning såg ut i mars 2016; eller skulle *behöva* se ut för att chefen skulle kunna ta en kanske betydande del av sin tid till just kvalitets- och förbättringsarbete. Studien genomfördes med utgångspunkt i nedanstående syfte och forskningsfrågor.

Syfte

Syftet med studien var att utforska och förstå

hur förutsättningarna för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete ser ut för några chefer i en kommunal förvaltning

Forskningsfrågor

Givet syftet; den nämnda SQMA-studien; och det sätt som bland andra Yukl (2012) sammanfattar ”chefskapets natur”, dvs som ”hektiskt, varierat, splittrat, reaktivt, oorganiserat och politiskt” (ibid., s. 56) var följande frågor relevanta:

Vad innebär detta för chefsens möjlighet att ägna tid åt kvalitets- och förbättringsarbete?

Vilka är de faktorer – och på vilken systemnivå – som hindrar alternativt möjliggör för chefen att engagerat och initierat driva frågan om kvalitetsutveckling?

Definitioner

I den här studien problematiserades inte skillnaden mellan *chef* och *ledare*, även om det är författarens mening att dessa begrepp i flera avseenden beskriver mycket olika företeelser. För den här studiens syfte hade distinktionen mellan de båda inte någon betydelse. Möjligen kan läsaren uppleva att de båda emellanåt används (på ett störande sätt) som synonymer.

Med *systematiskt förbättringsarbete* avser författaren, utan att beskriva det i detalj, ett förbättringsarbete som följer någon modell för ett logiskt och metodiskt tillvägagångssätt. Ett exempel på ett sådant är det Sörqvist (2012) beskriver som en generell modell bestående av de fem huvudstegen *definiera – förstå – lösa – genomföra – säkra* (s. 318). Som ”synonymer” till systematiskt förbättringsarbete används här och var uttryck som kvalitetsarbete, kvalitetsutveckling etc.

Med *systemnivå* avser författaren den nivå i en organisation där problem kan finnas och därmed lösningar sökas. ”Lägsta” nivån i systemet utgörs av *individen*, i det här fallet chefen. Gruppen kan utgöra en annan nivå, liksom enheten, avdelningen, hela *organisationen* eller ytterst samhället (i vid mening) kan utgöra andra nivåer. En särskilt viktig systemnivå utgörs av ledningen. I det här fallet å ena sidan *förvaltningsledningen*, å andra sidan den *politiska ledningen*. En slags ”flytande” systemnivå utgörs av ”*omständigheterna*”. I den här studien framstod de här kursiverade nivåerna som de mest relevanta.

Slutligen: En stor del av de artiklar som refereras till i teoriavsnittet är engelskspråkiga. Författaren har valt att konsekvent återge valda citat på engelska för att inte, i en översättning, riskera betydelseförskjutningar.

3. Teoretisk referensram

Teoriavsnitten inleds med en kort genomgång av *kvalitetsutvecklingens* historia och idé. Den följs av ett avsnitt om *förändring* – själva avsikten med kvalitetsarbete – och därpå ett avsnitt om *organisationskultur* som ett fundament i förändringsarbetet. I återstoden ligger tyngdpunkten på teorier och forskning om *ledarskap*. Här presenteras en kort *forskningsöversikt* och därpå avsnitt om *ledare och förändring*; *effektivt ledarskap*; *vad chefen gör* och slutligen ett avsnitt om *ledarskap i offentlig verksamhet*. Var för sig några väsentliga delar i det som sammantaget utgör förutsättningar för chefen att bedriva systematiskt förbättringsarbete.

Kvalitetsutveckling

Förbättringar har präglat människans hela historia. En nyfiken och ständig strävan att utveckla och förfinat allt från odling till industriproduktion; från kunskap och vetenskap till metoder och arbetssätt har fört oss dit vi är idag. Förbättringar i stort som smått har inte sällan varit en fråga om mänsklig överlevnad. Bergman och Klefsjö (2012): ”Människor har sedan urminnes tider bekymrat sig för fel och dess konsekvenser, för kvaliteten på produkter de anskaffat och för det arbete de utfört” (s. 78). Samma författare beskriver hur egyptierna redan för fyra tusen år sedan arbetade med och illustrerade kvalitativa krav vid t ex byggandet av pyramiderna.

Försöken att under 16- och 1700-talet industrialisera masstillverkning av olika produkter visade tidigt på vikten av att reducera variation och att arbeta med kvalitet. De avgörande framstegen gjordes dock först i mitten på 1800-talet inom den amerikanska vapenindustrin. Framstegen ledde till enorma produktivitetsökningar och ett stort steg var taget i den industriella revolutionen. Via taylorismens och scientific managements (1910-talet) fokus på långtgående specialisering och detaljstyrning kom, från 1920-talet och framåt, Shewarts fokus på process, kvalitet och kund att utgöra grunden för den moderna kvalitetsutvecklingen (Bergman & Klefsjö, 2012).

”Det japanska undret” under perioden 1955-1985 – med stort stöd av Juran och Deming – tog kvalitetsarbetet till nya nivåer. Men det var inte förrän under 1980-talet som västvärlden (amerikansk bilindustri) förstod hur viktigt ett strategiskt och *systematiskt* förbättrings- och kvalitetsarbete är (Bergman & Klefsjö, 2012).

Det tidiga kvalitetsarbetet fokuserade på kvalitets*kontroll* som genomfördes efter produktion. Därpå följde ett fokus på kvalitets*styrning* under produktionens gång för att sedan övergå till kvalitets*säkring*, dvs att redan innan produktionen söka utveckla bästa möjliga förutsättningar för att reducera fel och uppnå högsta möjliga kvalitet. På detta följde den fjärde fasen – kvalitets*utveckling* – som utifrån en helhetssyn på processen fokuserar på ständiga förbättringar innan, under och efter produktionen (Bergman & Klefsjö; 2012).

Idag bygger idéerna om kvalitetsutveckling på en stark orientering mot helhets- och systemsyn; medarbetarnas engagemang och en stark betoning på vikten av kultur och ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 102-103). Arbetet med kvalitetsutveckling ”måste bygga på ledningens helhjärtade och ständiga engagemang för kvalitetsfrågor” (ibid., s. 38):

Ledningen måste fastställa företagets syn på kvalitetsfrågor, exempelvis i en kvalitetspolicy, och stödja kvalitetsaktiviteter både ekonomiskt, moraliskt och med ledningsresurser. Men ledningen måste också vara förebilder och aktivt delta i det praktiska arbetet. Om ledningen

inte i handling visar att kvalitet är minst lika viktigt som, exempelvis, direkta kostnader och leveranstider kommer inte heller medarbetarna att göra en sådan värdering.” (ibid., s. 39)

Det finns mycket som talar för att ledningen för varje typ av organisation borde ägna sig åt det som beskrivs här ovan. ”Även utan det externa trycket är arbetet med ständiga förbättringar väl motiverat ur kostnadssynpunkt. Uppmätta kostnader för brister i kvaliteten är tämligen stora. Det är inte ovanligt att dessa kostnader uppgår till mellan 10 % och 30 % av omsättningen” (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 46). Det finns också en tydlig koppling mellan ett systematiskt kvalitetsarbete och framgång beträffande bl a nöjdare kunder, bättre position på marknaden, kortare ledtider samt lägre personalomsättning och sjukfrånvaro (ibid., s. 57-64).

Statskontoret (2011) konstaterar att såväl kvalitet, produktivitet som effektivitet är svåra att mäta i den *offentliga* sektorn, men också att ”Effektivitet i offentlig sektor handlar om att skapa största möjliga nytta för befolkningen givet satsade resurser” (ibid.; s. 8).

Om förändring, förbättring och systemtänkande

Senge (1999, s. 3) skriver: ”Look ahead twenty or thirty years (där vi snart är, författarens anmärkning). Does anyone expect the next twenty years to be less tumultuous than the last twenty years?” och konstaterar vidare att en sak rimligen är säker: fortsatta utmaningar kommer att kräva vår förmåga att hantera dem. Om inte kommer det att innebära bl a ökad stress, intern konkurrens och till att vi människor bara kommer att arbeta allt hårdare istället för att lära oss att arbeta smartare.

Sarv (1997) skriver: ”Ett tredje effektivitetsbegrepp har i kraft av den ökande föränderligheten börjat göra sig gällande, begreppet *dynamisk* effektivitet. Inte vad organisationen är eller presterar – de statiska effektivitetsbegreppen – utan vad den har *förmåga att bli*” (s. 4). Sarv menar att det är viktigt att hålla isär vad och *hur* förändringen ska åstadkommas, vilket Sarv menar är det eftersatta ledet. ”Ytliga organisationsförändringar får så lätt ersätta en mer genuin verksamhetsutveckling” (ibid., s. 99) och inte sällan får förändringsarbetet en ”ceremoniell prägel” som består av ”lös-ryckta riter”. Sarv citerar Schaffer och Thomson: ”Försöken att effektivisera verksamheten får i många företag lika stora effekter på resultatet som regndans får på vädret” (ibid., s. 129).

Flera studier beskriver hur en allt för stor del av det förändringsarbete som gjorts har präglats av en överdriven tro på verktyg, metoder och olika koncept. Alltför många organisationer har hoppat på ”moden” och att praktisera de senaste metoderna har blivit till mål i sig med mycket tveksam avkastning på de investeringar som gjorts. I många fall har ”verktygslådan” blivit viktigare än den bakomliggande filosofin med sina värderingar och principer. Inte minst finns en kritik mot offentliga verksamheter som alltför okritiskt tagit upp olika metoder och verktyg utan att reflektera över om de är relevanta för verksamheten eller inte. Förändring kräver kunskap och noggrant genomtänkta strategier som bottenar i värderingar och tydliga uppfattningar om, inte bara *vad* som ska uppnås, utan också *hur* (Sörqvist, 2012; Hines et al., 2004; SOU 2013:40 (Innovationsrådet), 2012).

Senge (1999) understryker vikten av att också ändra de tankemönster som alltid finns i varje organisation vid varje givet tillfälle: “It is not enough to change strategies, structures, and systems, unless the thinking that produced those strategies, structures, and systems also changes” (s. 15). Också Bergman och Klefsjö (2013) beskriver arbetet med offensiv kvalitetsutveckling som något mycket mer komplext och tidskrävande, än att införa några nya verktyg. Ofta handlar det om ”en

kulturell och ibland organisatorisk förändring, en förändring som ... kräver en hel del resurser och god planering.” (ibid., s. 428).

Sörqvist (2012) hävdar att förbättringar grovt kan delas in i *tekniska* och *attitydmässiga* genombrott. De senare handlar om individens känslor, kunskaper, beteenden och vanor. En vanlig orsak till de många mindre lyckade förbättringsinitiativ som sker är att de attitydmässiga faktorerna inte får den uppmärksamhet de måste få för att en hållbar förbättring ska kunna skapas.

Nära de attitydmässiga faktorerna ligger också vårt sätt att tänka och se på helheter och system: insikten om att en händelse eller ett beslut ”i en del av systemet kan få konsekvenser på helt andra delar av systemet” (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 416). Avsaknaden av ett verkligt systemtänkande och förståelsen för detta leder alltför ofta till att förändringsarbete suboptimeras. Den lärande organisationen präglas i hög grad av just ett systemtänkande, men också av mer systematisk problemlösning, nya tankesätt, ett spridande av kunskap och tillvaratagande av både egna och andras erfarenheter (Bergman & Klefsjö, 2012).

Senge (1994) beskriver systemsyn bl a som ”mentala modeller” som vi alla bär på och som starkt präglar hur vi uppfattar vår omvärld. Genom insikten om att det finns mycket få sanningar, men istället föreställningar om det vi har omkring oss och att dessa alltid är inkompleta kan vi (”in western culture”; ibid, s. 185) lära oss *av* med att söka enkla svar på verkligt komplexa problem. Samma insikt ”helps enormously in breaking down the walls between disciplines in our company, and between different ways of thinking” (ibid., s. 185). I frånvaron av ett genuint systemtänkande “we tend to focus on snapshots of isolated parts of the system, and wonder why our deepest problems never seem to get solved” (ibid., s. 7). Vägen till ett effektivt förändringsarbete går, menar Senge, via utvecklingen av ett systemtänkande.

Bergman och Klefsjö (2012) understryker också vikten av ett systemtänkande och refererar bl a till Deming som definierar ett system som ”ett nätverk av komponenter, som strävar efter att uppnå ett gemensamt syfte.” (ibid., s. 412) Vad som utgör systemets komponenter kan definieras först när systemets ramar definierats. I t ex en offentlig förvaltning kan komponenterna utgöras av individer, organisationsdelar etc som befinner sig på olika nivåer. Om man istället pratar om samhället som ett system blir samma förvaltning bara en del av ett större system. Det är ledningens uppgift att se till att systemets olika delar eller komponenter drar åt samma håll.

Bristande uppmärksamhet på, och kanske förståelse för, de kulturella aspekterna är ett skäl till att alltför många förbättringsinitiativ inte lyckas. Ett särskilt ansvar faller på ledare och *hur* ledarskapet utövas är en annan avgörande faktor för hur framgångsrik en organisation är. SQMA (2012) konstaterar att ”Förändringsledarskap framstår som en väsentlig men också eftersatt dimension av kvalitets- och verksamhetsutveckling ...” (s. 8).

Också Yukl (2008) lägger stor vikt vid ledare, men också deras förmåga att förändra sitt *eget* ledarskap (s. 10):

“To survive and prosper in today's turbulent, uncertain environment, organizations need leaders who are flexible and adaptive. These leaders ... must be prepared to modify their leadership behavior, ... By clarifying how leaders can influence and improve organizational effectiveness, the new leadership theory offers several benefits to scholars and practitioners.”

Organisationskultur och ledning

En av organisationskulturens *funktioner* är att hjälpa dess medlemmar att förstå sin omgivning och hur man ska reagera på den. Kulturen anger, uttalat eller mer explicit, vad som gäller för bl a hur status och makt etableras; vilka kriterier och rutiner som gäller för belöningar och bestraffningar; regler och seder för olika situationer och betydelsen av symboler och ord. Givet att vi uppfattar detta hjälper det oss att förstå hur vi ska bete oss; vad som är lämpligt eller olämpligt i olika situationer (Schein, 2004, i Yukl, 2012).

Angelöw (1991) menar att organisationskulturen: ”handlar om existerande normer och värderingar” (s. 112) och Treutiger (1990) beskriver kulturen som: ”värderingar, attityder och normer, det vill säga ’lagar’ och ’regler’ om vad som är legitimt respektive inte legitimt.” (s. 55). Senge (1999) låter Schein, som han kallar en ”leading researcher” när det gäller organisationskultur, beskriva vad det är och hur den kan påverkas. Här används begrepp som värderingar, sätt att göra saker, ledande idéer, beteende, antagande/föreställning, sätt att betrakta saker osv (ibid., s. 325). Också Yukl (2012) refererar till Schein och lyfter fram kulturen som de bakomliggande värderingar som inte sällan kan vara svåra att identifiera och få syn på. Det kan mycket väl vara så att det på ytan finns en tydlig konsensus kring t ex mål, men under ytan kan målen tolkas olika och inte minst kan uppfattningarna om vägen dit skilja sig mycket åt (ibid., s. 381).

Begreppen *organisationsmedvetande* och *kollektivt medvetande* är högst relevanta för förståelsen av kulturen, men också för ledarens möjligheter. Alla de begrepp som ovan använts för att beskriva vad organisationskultur är, eller hur den kommer till uttryck, ”bor i” eller ”utförs” av människor, av individer. Treutiger (1990) menar att det finns en ständig växelverkan mellan individ och kollektiv som påverkar beteenden, strukturer, kulturen och klimatet inom en organisation. Men också att det är ”rentav meningslöst” (s. 58) att ens försöka förstå hur orsak-verkan-förhållanden ser ut. Genom det samspel som sker mellan individer skapas gemensamma, kollektiva värden som påverkar bl a kulturen och som i sin tur påverkar organisationsmedlemmen i en ständig – både medveten och omedveten – växelverkan.

När SQMA (2012) genomförde sin studie var det ca 190 kvalificerade personer med koppling till kvalitets- och verksamhetsutveckling som delgav sina tankar kring de främsta utmaningarna på tio års sikt. Dessa representerade både affärsdrivande (ca 60 %) och offentlig verksamhet i Sverige (ca 40 %) (s. 12). Bland mycket annat lyftes i studien betydelsen av att etablera och utveckla en *förbättringskultur* som fundamental.

Att införa en förbättringskultur är i sig en förändring. Angelöw (1991, s. 112): ”förändringsarbete (bör) inrikta sig på att analysera och förändra värderingar som råder inom olika arbetsgrupper och inom organisationen”. Rother (2013) tar det från värdering till handling: ”Att försöka få varenda person i en organisation att tänka och handla på ett visst sätt innebär att du jobbar på organisationskulturen” (s. 263).

Ledarskapsforskning – en kort översikt

Trots den omfattande ledarskapsforskningen är *ledarskap* ett begrepp och en företeelse som uppfattas och definieras på många olika sätt. Yukl (2012) citerar Stogdill: ”det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt definiera begreppet” (s. 5). Conger (1998) konstaterar att det, trots tusentals studier på området, fortfarande inte finns en allmänt accepterad teori om ledarskap. Och Alvesson och Svenningsson (2003) går ett steg längre

och ifrågasätter förekomsten av ledarskapet som ett distinkt fenomen: ”We also argue that thinking about leadership needs to take seriously the possibility of the nonexistence of leadership as a distinct phenomenon” (s. 359), men tillägger också ”Most leadership researchers tend to agree that it (leadership) exists ... even though there are divergent opinions about its substantial significance” (s. 360).

Påverkan och process tycks vara sådant som präglar många definitioner av ledarskap. Det kan, bland annat, handla om påverkan i ett tidsperspektiv (direkta eller fördröjda effekter); om direkt eller indirekt påverkan; förnufts- eller känslomässig påverkan; om påverkan utifrån ett chefs- eller ledarperspektiv; om påverkan och processer på olika systemnivå som allt från enskilda händelser till hela organisationen (Yukl, 2012).

Yukl (2012) erbjuder en grov översikt och *ett* sätt att strukturera olika teman och fokus inom ledarskapsforskningen över tid:

- Ledares egenskaper och färdigheter
- Perspektiv på effektivt ledarbeteende
- Deltagande ledarskap, delegering och ”empowerment”
- Kontextanpassade teorier om effektivt ledarskap
- Makt och påverkan
- Dyadiska relationer, attribution och medarbetarskap
- Karismatiskt och transformativt ledarskap
- Etiskt, tjänande, andligt och autentiskt ledarskap
- Kön, mångfald och tvärkulturellt ledarskap

Yukl (2012) bryter ned respektive tema i mer specifika subteman och redan av detta förstår man att ledarskapsforskningen är, inte bara omfattande, utan också mångfacetterad. I Yukl finns också *exempel* på svensk ledarskapsforskning. Listan upptar förändringsorienterad ledarstil; transformativt ledarskap; indirekt ledarskap; karismatiskt ledarskap, ledarskap som delad och relationell process; medarbetarrollen; etiskt ledarskap; tvärkulturellt ledarskap och genusaspekter på ledarskap.

Dinh m fl (2013) erbjuder en bra översikt av ledarskapsforskningen under 2000-talets drygt tolv första år. Vid en genomgång av vad tio topprankade tidskrifter som publicerar forskningsartiklar inom området ”organizational behaviour”, publicerade under perioden år 2000 t o m september 2012 hittade man 752 artiklar i vilka man bedömde att ledarskap var artikelns primära fokus. Dessa delades in i 23 olika kategorier av ledarskapsteorier och 66 olika forskningsområden. Med referens till Gardner m fl konstaterar författarna att ledarskapsforskningen har växt exponentiellt under det senast decenniet. Teorierna klassades som *etablerade* eller *framväxande*.

Tabell 1: Författarens (till den här studien) sammanställning av de tre högst rankade i respektive kategori; se ovan (Dinh m fl, 2013, s. 40).

Etablerade		Framväxande	
Neo-charismatic theories	39 %	Strategic Leadership	24 %
Leadership and information processing	26 %	Team Leadership	15 %
Social Exchange/ Relational Leadership Theories	21 %	Contextual, Complexity and System Perspectives of Leadership	15 %

Bara 9 % av 752 artiklar handlade om ”Leading for Creativity, Innovation and Change”. Begreppet ”quality” i meningen ”quality management” förekommer inte alls. Den snabbt ökande mängd

den ledarskapsforskning bidrar med nya intressanta infallsvinklar, men samtidigt blir forskningsfältet än mer diversifierat. Författarna menar att det behövs fler integrerade forskningsinitiativ som kan fånga komplexiteten i ledarskapet och föra samman olika teorier för att därigenom bättre förstå hur ledare påverkar de processer som ytterst leder till organisationens resultat. Som det nu är spänner forskningen över allt från hur ledare uppfattas till verkliga resultat; från omedelbara till fördröjda effekter av ledarskap; från påverkan av enskilda händelser via individer, dyader, grupper, hela organisationer till politiska system (Dinh m fl, 2013).

Flera andra ledarskapsforskare har också ett kritiskt förhållningssätt till sitt forskningsområde. Så t ex efterlyser Hunter m fl (2007) ett nytt förhållningssätt inom ledarskapsforskningen. Hunter och hans kollegor efterlyser en syn på ledarskap som ett komplext fenomen vilket kräver mer sofistikerade analytiska metoder. De ser vidare ett behov av att se på ledarskap som ett dynamiskt fenomen präglad av samspel med omgivningen, vilket också kräver nya, mer utvecklade metoder för att kunna utforska en ny förståelse för ledarskapet.

Ledarskap och förändring

Dinh m fl (2013) konstaterar, med referens till Kaiser m fl, och utifrån sin breda genomgång av ledarskapsforskning under 2000-talets första drygt 12 år att "leaders are influential in determining the fate of their organizations through their decisions, strategies, and influence on others". This sentiment has been shared by many scholars across multiple disciplinary fields." (ibid., s. 55). Treutiger (1990, s. 82) hävdar å sin sida och utifrån sina resonemang om organisationsmedvetande att "det egentligen inte är ledaren som åstadkommer förändringar" då "ledaren uttrycker en förändring som redan skett i folks medvetanden". Kellerman (2013) ifrågasätter det hon upplever som en alldeles för snäv fixering vid ledarskapet, både inom forskningen och inom den bransch som ägnar sig åt ledarutbildning, såväl akademien som näringslivet. Hon drar slutsatsen att "leaders generally are losing power and influence, while followers generally are gaining" (ibid., s. 135).

Olof Persson, dåvarande vd för Volvo sade i SQMA:s studie 2012: "Att ha kvalitetsfrågorna högt upp på ledningens agenda är avgörande för en organisations konkurrenskraft." (s. 32).

Bergman och Klefsjö (2012) betonar vikten av ledarskapets helhjärtade engagemang. Ledningen måste vara förebilder, aktivt delta i arbetet och hela tiden i handling visa att förbättringar och kvalitet är det som gäller. Författarna refererar till Joseph Juran: "To my knowledge, no company has attained world-class quality without upper management leadership" (ibid., s. 39).

Också Sörqvist (2012) betonar ledningens engagemang och agerande som helt avgörande för utgången av förbättringsinitiativ. Sörqvist menar att just förbättringsarbetet bör vara en av de viktigaste ledningsprocesserna. Ledningen måste vara en tydlig förebild, uthålligt följa upp och ställa tydliga krav på förbättringsarbetet. "Just ledningens bristande engagemang (är) i praktiken ett av de allra vanligaste skälen till att förbättringar misslyckas (ibid., s. 143).

Yukl (2012, s. 406) skriver: "Ett av de viktigaste och svåraste ansvarsområdena för ledare är att vägleda och underlätta processen att genomföra stora förändringar inom en organisation". Yukl hävdar vidare att en ledare kan påverka en organisations kultur på i huvudsak två olika sätt. Å ena sidan genom att förändra system, strukturer, formella program etc. Å andra sidan genom att som ledare bli en uppträda som en förebild; formulera värderingar och en vision för framtiden. Särskilt stark kan påverkan bli om de båda strategierna går hand i hand (ibid., s. 382). *Samtidigt* konstaterar samma författare att det i många fall är en mycket svår uppgift att påverka och förändra kulturen i

en organisation: ”I en mogen, relativt framgångsrik organisation påverkar kulturen ledarna mer än ledarna påverkar kulturen” (ibid., s. 385).

Treutiger (1990) är inne på samma linje som Yukl och spekulerar i att en ledare är som vilken organisationsmedlem som helst och inte kan bidra mer än övriga medlemmar till en eventuell förändring. Skälet till detta är ledaren också är en produkt av det kollektiva medvetande som inte tillåter ledaren att göra det hen vill; bara det som det kollektiva medvetandet tillåter hen att göra.

Det krävs således mycket för att en ledare ska kunna förändra kulturen i en organisation. Vad än ledaren företar sig eller hur väl hen än formulerar förändringens mål har det ”låg trovärdighet om det inte stöds av ledarens handlingar och beslut” (Yukl, 2012, s. 383). Det är därför av avgörande betydelse att ledningen håller visionen och engagemanget levande genom att tålmodigt och konsekvent följa upp, korrigera, kommunicera och investera tid och resurser i förändringsarbetet. Tecken, uppfattade av medarbetare, på att förändringen inte längre är viktig undergräver förändringsarbetet och stärker i värsta fall det motstånd som alltid finns på olika nivåer (ibid., s. 400).

En av slutsatserna av SQMA:s studie var att förändringsledarskap är en eftersatt dimension av kvalitets- och verksamhetsutveckling. Att kunna leda och genomföra förändring och att utveckla en kultur för förbättringsarbete i verksamheten är två utmaningar som är nära relaterade till varandra. Några av de röster som kom till tals i studien menar att det är en dimension av ledarskap som i stort sett saknats (SQMA, 2012).

Battilana m fl (2010) hävdar att beläggen för att förändringsledarskapets karaktär verkligen påverkar huruvida initiativ till organisationsförändringar ska lyckas eller misslyckas blir fler och fler. Samtidigt menar de att kraven på ledares kompetens att faktiskt bidra till lyckade förändringar i stor utsträckning har förbisetts av ledarskapslitteraturen. Istället bygger många studier på en föreställning om att de ledare som förväntas förändra redan har den kompetens och de färdigheter som krävs för framgångsrikt förändringsarbete.

Det ovan konstaterade innebär att ledaren kan behöva förändra sitt eget ledarskap. Behovet av förändring kan röra allt från ledarens egna värderingar och beteende till rena kompetensfrågor. Sarv (1997) menar att särskilt högre chefer gärna *ser sig* som förändringsbenägna, men tänker att det i första hand gäller att ”öka förändringsbenägenheten” bland organisationens medlemmar. ”Det är betydligt svårare när förändringarna gäller en själv” (ibid., s. 27).

Ett särskilt förändringsledarskap är det som utövas inom Toyota. Toyota kata¹ innebär att ledarskapet flyttar sitt fokus från snabba resultat till ett *metodstyrt* ledarskap som ägnar sig åt ett tålmodigt, långsiktigt lärande och sökande efter förbättringar. Toyotas sätt att bedriva sitt förändringsarbete grundar sig på den övergripande filosofin om ett dagligt ledarskap som i stor utsträckning är detsamma som förbättringsarbete, dvs: förbättringsarbetet är inget ”extra arbete” som *också* ska göras. Centralt i Toyotas kata är principen om ”att gå och se”. Ledningen ska veta hur det ser ut på ”golvet” och ta sina beslut utifrån fakta. Till de viktiga ”tankemönstren” hör också ett fokus på hinder, avvikelser och ständigt lärande – inte vem som gjort fel eller är skyldig. Inom Toyota är den främsta uppgiften för chefer och ledare på olika nivåer att öka medarbetarnas förmåga att arbeta med förbättringar. Teamledare och gruppchefer lägger mer än hälften av sin arbetstid på detta (Rother, 2013).

¹ Kata är japanska och översätts med mönster eller rutin, men också med bl a metod, ett sätt att göra något och en sekvens rörelser (jämför med kampsporter).

Ledarskap och effektivitet

Hales (1986) gör en omfattande analys av 30 års ledarskapsforskning (fram till 1986). Han uppehåller sig vid effektivt ledarskap, men ifrågasätter starkt vilka bevis som egentligen finns så långt för vad detta innebär. Han menar att effektivitet måste förstås utifrån vad chefer *faktiskt* gör i relation till vad hen *förväntas* göras. Här menar Hales att den samlade forskningen inte kunnat prestera vare sig ett samlat fokus eller jämförbara (mellan olika studier) kategorier. Hales hittar fem områden som präglar de studier han gått igenom – de faktiska beståndsdelarna i chefs arbete; fördelningen av tid mellan dessa beståndsdelar; med vem chefer interagerar; informella beståndsdelar och teman som utgör chefs arbete – men ingen enskild studie som tittar på samtliga delar. Hales (1986, s. 89) konstaterar att ”Some of the more celebrated writings on effective management are singularly reticent (förtegn) about specifying *what* effective managers are effective at.”

Yukl (2012) talar om att mäta ledareffektivitet genom att å ena sidan mäta objektiva variabler som bl a nettovinst, marknadsandelar och produktivitet. Å andra sidan kan mätningen bygga på subjektiva bedömningar av hur en ledare uppfattas av över- och underordnade; attityder till ledaren beskriver Yukl som en vanlig indikator på effektivt ledarskap. Andra indikatorer på ledarskapets effektivitet kan vara sådant som personalomsättning, förekomsten av klagomål, frånvaro, grupperns förmåga att samarbeta och medlemmarnas engagemang. För ledaren är utmaningen att förstå förhållandet mellan de faktorer som påverkar resultatet och vad ledaren kan göra för att påverka dessa faktorer.

Nyckeln, eller snarare nycklarna, till ett effektivt ledarskap torde vara det som forskningen letar efter. Det råder dock delade meningar om i vilken utsträckning det är meningsfullt att söka efter några ”universella nycklar” som fungerar över både kulturella/ nationella gränser och i olika typer av organisationer.

Hamlin och Hatton (2013) hävdar att det, trots den stora mängden ledarskapsforskning, råder liten samstämmighet bland forskare om vad som manifesterar ett effektivt ledarskap. Studier av just *effektivt* ledarskap och särskilda ledarskapsbeteenden är dock relativt få. Hamlins och Hattons slutsats är att det behövs fler studier och inte minst bättre kriterier för bedömningen av vad som är effektivt ledarskap eller inte. I sin egen ambition att bidra genomförde Hamlin och Hatton en studie i Storbritannien med utgångspunkt från fyra tidigare taxonomier (studier i USA) över effektivt ledarskap. Till de mest iögonfallande lärdomarna av sin studie förde Hamlin och Hatton att både chefer och anställda i såväl offentliga, privata och frivilligorganisationer uppfattade chefs- och ledarskapseffektivitet på, i allt väsentligt, samma sätt. Detta i motsats till andra forskare som hävdar att en ledare som vill vara effektiv inom en offentlig eller frivilligorganisation måste tillägna sig den ledarstil som gäller inom den privata sektorn. Men också i motsats till de som hävdar att ledarskapet alltid är situationsberoende och för att vara effektivt måste anpassas från en organisation till en annan. Slutligen konstaterar Hamlin och Hatton att likheterna mellan taxonomierna från USA och den de själva upprättade var slående. Sammantaget menar Hamlin och Hatton att deras studie stödjer tanken på att det bör vara möjligt att upprätta en universell taxonomi över beteenden som i olika organisatoriska och kulturella sammanhang har förutsättningar att *uppfattas* som effektivt ledarskap (”a general taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness”) (ibid., s. 390).

Tabell 2: Deduced British Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness (Hamlin & Hatton, 2013, s. 382, table 5).

Positive Generic Behavioral Criteria

- Effective planning and organizing and proactive execution and control
- Active supportive management and managerial leadership
- Delegation and empowerment
- Care and concern for staff and other people
- Fights in the interests of their staff and actively attends to their learning and development needs
- Open, personal and trusting managerial approach
- Involves and includes staff in planning, decision making and problem solving
- Communicates well with staff and keeps them informed

Negative Generic Behavioral Criteria

- Inappropriate autocratic and nonconsultative management style
- Unfair, inconsiderate, selfish and self-serving behavior
- Manipulative, undermining and/or intimidating behavior
- Slack management and abdicating, ignoring or avoidance behavior
- Depriving and withholding behavior
- Closed mind and negative approach

I en liknande, tidigare, studie genomförd i Storbritannien, Rumänien och Tyskland inom såväl offentlig (sjukvård) som affärsdrivande organisationer kom Patel och Hamlin fram till ett liknande resultat, om än en något utvidgad taxonomi (Patel & Hamlin, 2012).

En av de taxonomier Hamlin och Hatton utgick från var Yukls, Gordons och Tabers från 2002. Också Yukl m fl framhåller avsaknaden av en mer allmänt vedertagen uppfattning om vilka ledarbeteenden som ska betraktas som effektiva. Över tid har en vid, och förvirrande, flora av taxonomier och beteendekategorier vuxit fram som är svåra att jämföra bl a på grund av olika definitioner och terminologi. I sin studie har Yukl m fl ambitionen att föra samman ett halvt sekels forskning om ledarbeteende till *en* taxonomi över effektivt ledarskap. Man gör det utifrån tre metakategorier av beteenden. Dels de två i forskningen tidigt dominerande kategorierna *produktionsorienterade* beteenden och *relationsorienterade* beteenden, dels den kategori som relativt nyligen börjat uppmärksammas i forskningen, nämligen *ledarbeteende för förändring* (change behaviour). Så här beskriver Yukl m fl de primära målen för respektive beteendekategori (Yukl m fl, 2002, s. 17):

“The primary objectives of *task behavior* include high efficiency in the use of resources and personnel, and high reliability of operations, products, and services.

The primary objectives of *relations behavior* include strong commitment to the unit and its mission, and a high level of mutual trust and cooperation among members.

The primary objectives of *change behavior* include major innovative improvements (in processes, products, or services), and adaptation to external changes.”

Tabell 3: Hierarchical Taxonomy of Leader Behavior (Yukl m fl, 2002, s. 18, table 1)

Task Behavior	Relations behavior	Change behavior
▪ Plan short-term activities ▪ Clarify task objectives and role expectations ▪ Monitor operations and performance	▪ Provide support and encouragement ▪ Provide recognition for achievements and contributions ▪ Develop member skill and confidence ▪ Consult with members when making decisions ▪ Empower members to take initiative in problem solving	▪ Monitor the external environment ▪ Propose an innovative strategy or new vision ▪ Encourage innovative thinking ▪ Take risks to promote necessary changes

Det är viktigt att poängtera att författarna inte ser på de tre kategorierna som varandra uteslutande, utan mer som fristående, men samverkande typer av beteendefokus.

Yukl (2008, s. 709) skriver om "the flexible leadership theory" och identifierar fyra variabler relevanta för ett sådant ledarskap: "organizational effectiveness; performance determinants; situational variables, and leadership decisions and actions". Själva effektiviteten är beroende av tre huvudsakliga "performance determinants": inre effektivitet och processernas tillförlitlighet; humankapital; samt förmågan till anpassning till omvärlden. Som Yukl ser det har ledaren tre möjligheter att påverka det som avgör organisationens framgång, nämligen genom att dels genom sitt eget beteende påverka bl a underordnade och kollegor; dels genom att påverka bl a strukturer och system; och dels genom att arbeta med organisationens strategier för hur man bäst konkurrerar på marknaden. Det är detta, menar Yukl, som en effektiv ledare (top executives) behöver förstå och behärska för att bidra till sin organisations förmåga att "survive and prosper" (ibid., s. 717).

I viss kontrast till Yukls mer makrobetonade perspektiv på ledarens påverkan står den forskning som studerar ledarskap ur ett mer mikrobetonat perspektiv genom att bejaka möjligheterna till påverkan på "händelsenivå" (event level). Larsson och Lundholm (2010) har studerat chefs vardagliga umgänge med kollegor och underordnade på en bank och menar att ledarskapet mycket väl kan utövas och betraktas som inbyggt i de dagliga aktiviteterna och därigenom, "underifrån", påverka efterlevnaden av en organisations vision och värderingar. Hoffman och Lord (2013) är inne på samma linje och har utvecklat en taxonomi över sju dimensioner av händelser (events) för att kunna studera kopplingen mellan ledarbeteende och påverkan på en lägre nivå av händelser. Därigenom, menar Hoffman och Lord, att ledarens påverkan på utfallet av en viss situation kan förstås bättre. Holmberg och Tyrstrup (2010) menar, givet att dagens ledarskap i så stor utsträckning är händelsestyrt, att ledare för att vara effektiva bör utveckla sin förmåga till improvisation och att hela tiden känna in situationen.

Vad ledare gör – ledarbeteende

En stor del av ledarskapsforskningen har ägnat sig åt beteenden, särskilt från mitten av 1900-talet, men också fortsatt och med stor variation beträffande angreppssätt. Av den korta forskningsöversikten redovisad ovan framgår att relativt få studier explicit handlar om just förändringsarbete och förutsättningarna för detta.

Så vad säger ledarskapsforskningen om vad chefen gör och hur hen betar sig? Det kan gälla typiska *aktivitetsmönster* (vad gör chefen); det kan handla om *innehållet* i chefsarbetet; chefs *roller*, men också *krav* och *begränsningar* (hur mycket styr chefen själv eller är utsatt för s k situationella faktorer) (Yukl, 2012).

Lundqvist (2014) refererar, i sin genomgång av forskning om ledarskap inom *offentlig* verksamhet genomförd vid Linköpings universitet, till Antonsson som visar att det råder stor skillnad mellan vad chefer säger att de gör och vad de faktiskt gör. Arbetet är fragmenterat, reaktivt och möjligheten till eftertänksamhet ifrågasätts (ibid., s. 11). Det senare stöds av Gunningsberg m fl (refererad i Lundqvist, 2014), som också visar att möjligheterna till eftertanke och förbättringsarbete är starkt begränsade.

Också Elvnäs (2010, pågående) ambitiösa forskningsprojekt (om arbetsledning) vid KTH visar att det chefen själv upplever sig göra inte alltid är det som chefen faktiskt gör. Frågorna projektet söker svar på handlar bland annat om vad arbetsledare gör den tid de anser sig vara arbetsledande och vilken effekt det har på arbetsutförande och prestation. Arbetsplatserna spänner över alla typer av verksamheter från kommunala till privata (KTH, Tillämpad beteendeanalys i arbetsledning, Simon Elvnäs, 2014-06-12, webbsida).

Hammarkrantz (2015) sammanfattar i Tidningen Chef en del av de resultat som Elvnäs m fl sett så långt: Cheferna tror att de coachar och ger återkoppling men sysslar oftast med att informera och instruera utifrån sitt eget tänk. ”Elvnäs och hans forskningsgrupp har tillbringat ca 3 500 timmar i fält och där filmat över 400 ledare i olika branscher och organisationer. Resultat? Det visar sig att cheferna inte alls gör det som de ska (i bemärkelsen det som ger effekt), inte det som de vill göra och inte heller det som de tror att de gör.” Ett exempel: I Elvnäs forskning bedömde cheferna att de ägnade cirka 40 procent åt återkoppling medan filmerna visar att det i realiteten handlade om 0–2 procent. På Chefs fråga: ”Varför har ledare så ont om tid?” svarar Elvnäs:

Jo, vi tror att det delvis beror på att de ägnar för mycket tid åt fel saker. Och för lite tid åt rätt saker. Om man kan få ordning på den balansen skulle det frigöras tid. Du skulle också få mer motiverade medarbetare som presterade bättre. Men ledare utgår inte från medarbetarnas behov utan de utgår från sitt eget tänk.

Det Elvnäs (ovan) ser idag stod tidigt klart för vissa ledarskapsforskare. Hales (1986) hävdar att det finns ”managerial myths” (s. 103) som visas i många studier genom jämförelser mellan vad ledarskap i praktiken är och vad det anses vara. Hit hör bilden av chefen som strateg, planerare och tänkare. I stället ser Hales vid sin genomgång, det många också senare kommit fram till: en chefsdag som är sönderstyckad, består av mängder av korta möten och ett ständigt ”hoppande” mellan olika ämnen. Hales (1986, s. 103) citerar Mintzberg (1975): ”If you ask a manager what he does, he will most likely tell you that he plans, organizes, co-ordinates and controls. Then watch what he does. Don’t be surprised if you can’t relate what you see to those four words”.

Tengblad (2000) tittar tillbaka på en, i hans ögon och många med honom, banbrytande studie med avseende på vad chefen gör med sin tid: Executive Behavior (Carlson, 1951). Carlson observerade nio toppchefer i svenska företag under ett år med avseende på fem dimensioner av deras arbete: 1) var arbetet utfördes 2) kontakter med personer och institutioner 3) sätt att kommunicera 4) typ av fråga som hanterades 5) typ av handling. Mycket kortfattat kom Carlsson fram till att chefsens tid i mycket hög grad styrdes av dennes kalender och av vad som syntes viktigt för andra och mindre av vad som var viktigt för chefen själv. Vidare – och särskilt relevant för den

här studien – noterade Carlsson att chefen saknade tid för utvecklingsfrågor ofta beroende på de många avbrott han (det vara bara fråga om män, författarens anmärkning) utsattes för. Denna fragmentering av chefs tid, påpekar Tengblad, har belagts av många efterföljande studier, bl a av Mintzberg (1973). Över 30 % av chefs tid tillbringades utanför den egna organisationen. En av de svårigheter som Carlsson mötte var att få en tydlig bild av *innehållet* i chefs arbete, dvs *vad* det var chefen ägnade sig åt.

Yukl (2012) redogör för Mintzbergs taxonomi över chefsroller – en av många taxonomier över ledarskapsbeteende (Yukl listar 17 taxonomier, s. 113). (Mintzbergs studie från 1973 är flitigt refererad till i andra studier. Några presenteras i det följande).

Tabell 4: Mintzbergs tio chefsroller (Yukl, 2012, s. 37).

Interpersonella roller	Informationsroller	Beslutsroller
▪ Ledare ▪ Förbindelselänk ▪ Galjonsfigur	▪ Övervakare ▪ Informationsförmedlare ▪ Talesperson	▪ Entreprenör ▪ Krislösare ▪ Resursfördelare ▪ Förhandlare

Enligt Tengblad (2006) formulerade Mintzberg de tio rollerna baserat på en studie av fem chefer (chief executives). Utöver de tio rollerna formulerade också Mintzberg 13 karaktäristika för chefsjobb. Till de dominerande hörde att chefsjobbet präglas av ett reaktivt och fragmenterat beteende, utfört med högt tempo och företrädesvis i verbal kommunikation med andra. Mintzbergs roller och karaktäristika utgick från det teoretiska antagandet att det är strukturella omständigheter som i hög grad bestämmer beteendet. Tengblad genomför så en egen studie av "top executives" med ambitionen att undersöka om Mintzbergs slutsatser håller över tid, dvs 30 år senare. Tengblads slutsats är att det finns både skillnader och likheter där exempel på det förra är: "a much larger workload, a contact pattern to a larger degree oriented towards subordinates in group-settings, a greater emphasis on giving information, and less preoccupation with administrative work". Beträffande fragmenteringen så framstod den inte som lika framträdande i Tengblads studie. Likheter i övrigt är dock betydande enligt Tengblad som menar att framväxandet av "a radically different managerial work" är högst överdrivet (s. 1 437).

Kurke och Aldrich (1983) refererar också till Carlsson och andra liknande studier som Carlssons, vilka mötte samma svårigheter när det gällde *innehållet* i chefs arbete. Även dessa studier drog slutsatsen om chefs arbete som fragmenterat och att chefen har liten kontroll över när och vem hen måste ge sin tid. Kurke and Aldrich egen studie utgjorde en upprepning av Mintzbergs studie från 1973 och bestod i observation av fyra toppchefer inom både offentlig och privat verksamhet. Kurke och Aldrich: "Indeed, comparison between the two studies shows an amazing degree of similarity in managerial behavior ... our study demonstrates that Mintzberg's tentative generalizations from his original study are surprisingly robust" (s. 977).

När det gäller fragmenteringen av arbetet har den slutsatsen bl a kritiserats av Snyder & Glueck (1980) som menar att det är själva metoden i sig, att dela upp arbetet i olika element, som ger en bild av fragmentering. Istället kan det vara så att de olika arbetsmomenten i själva verket handlar om *ett* problem, dvs ett sammanhängande innehåll, som kräver flera olika insatser för att lösas. Hales (1986) konstaterar att också Kotter (1982 i Hales) menar att chefs jobb som reaktivt, informellt och fragmenterat mycket väl kan vara både produktivt och effektivt. Kotter menar att

det i stället är fråga om att planera ”i flykten”; hinna mycket på kort tid och förmågan att snabbt kunna hantera ett vitt spektra av problem (Tengblad, 2006, s. 1 449; Hales, 1986, s. 97).

Tengblad (2002) tar också upp en annan aspekt av fragmentering i en studie om tid och *rum* i chefsarbetet där han menar att globaliseringen (the internationalized economy) har bidragit till att skapa en fragmentering relaterad till rum snarare än den Carlson (1951) relaterade till tid. Av Tengblads (2006) jämförande studie med Mintzbergs (1973) framgår att tiden för just transport fördubblats under de 30 år som låg mellan de båda studierna (ibid., s. 1 446).

Wikström m fl (2013) har studerat (genom bl a observation, intervjuer) chefers tidsanvändning inom hälso- och sjukvården. Deras slutsatser ligger i linje med flera andra studiers när det gäller chefs arbetsituation – många korta aktiviteter, många möten, lite tid med egna chefen och en arbetsdag fylld av förhandlingar, prioriteringar och omprioriteringar. Något som påverkar kvaliteten i de beslut som tas och som därmed i längden kan påverka legitimiteten i ledarskapet.

Holmberg och Tyrstrup (2010) lät 62 mellanchefer och projektledare berätta om sitt chefs/ledarskap utifrån vardagliga situationer och händelser. Författarna drar slutsatsen att det dagliga ledarskapet är starkt fokuserat på pågående processer och flöden. Vidare att ledarskapet till en betydande del styrs av oförutsägbara händelser som föder behov av ledarskap som svar på en *akut* situation. Det senare innebär också att ledarskapet ofta präglas av ett direkt ledarskap i viss mån karaktäriserat av krisledning. Det senare i tämligen skarp kontrast till Demings ideal som menar att det gäller att komma bort från ”brandkårsuttryckningar” för att istället arbeta med ”systematisk planering, förebyggande åtgärder och ständiga förbättringar av alla processer” (Bergman & Klefsjö, 2012, s. 408).

Många studier har ägnat sig och ägnar sig åt vad chefer gör, färre att söka svar på frågan vad som är ett *effektivt* ledarskap. Några studier ägnar sig åt att försöka förstå *varför* ledare gör som de gör. Hales (1999) menar att om hans egen fråga ‘what do managers do?’ (Hales, 1986) gradvis har besvarats under de senaste 50 åren så har frågan ‘why do managers do what they do?’ bara sett förvånansvärt få sådana studier.

Jassawalla och Sashittal (1998) ställer samma fråga som Hales (1999). De menar att en ansevärd mängd forskning har sökt *beskriva* vad chefer gör och vad de borde göra, men bara några få har brytt sig om att söka svar på frågan *varför* chefer gör det de gör (Jassawalla & Sashittal, 1998, s. 533):

Largely missing ... are meaningful explanations for why some organizations and managers do what they do to sustain high levels of responsiveness to the environment. In other words, little in the literature speaks to managers searching for meaningful ways of thinking about why only some and not all organizations embrace change, shed old and adopt new ways of thinking and doing, and consistently foster vibrant, satisfying relationships with customers and other constituents in turbulent environments.

Kvalitetsutveckling och ledarskap i offentlig sektor

Hansen och Villadsen (2010) konstaterar att mycket få studier av ledarskap i privata och offentliga organisationer ägnar sig åt skillnader i ledarskapet och säger: ”it is increasingly relevant to study leadership in public organisations” (s. 247). Van Wart (2013) genomförde 2001 en studie av variationen inom forskningen kring offentligt ledarskap och fann en ”striking neglect of theory related to leadership in public sector organizational settings” (s. 521). När van Wart gör om sin

studie drygt 10 år senare konstaterar han att "much progress has been made" (s. 521). Hamlin och Hatton (2013) och Patel & Hamlin (2012) ser utifrån sina båda studier (refererade ovan) att både chefer och anställda i såväl offentliga, privata och frivilligorganisationer uppfattade chefs- och ledarskapseffektivitet på, i allt väsentligt, samma sätt.

Bergman och Klefsjö konstaterar att kvalitetsbegreppet och olika arbetssätt och verktyg som förknippas med detta har fått fäste också i offentlig verksamhet under senare år. Dock har det emellanåt varit svårt att rakt av överföra konceptet inte minst med avseende på terminologin. Så t ex känns kundbegreppet främmande för många som arbetar inom det offentliga. Det finns också de som hävdar att managementprinciper från den privata sektorn vare sig kan eller ska överföras till offentlig sektor. Författarna framhåller att goda exempel på framgångsrik kvalitetsutveckling i offentlig verksamhet främst hittas inom hälso- och sjukvården liksom inom utbildningen (Bergman & Klefsjö, 2012).

I viss kontrast till ovan hävdar Yukl (2008) att uppmärksamhet på den inre effektiviteten (efficiency) i en organisation är mindre då en verksamhet kan föra över sina kostnader på sina kunder genom höjda priser. Yukl exemplifierar med statliga myndigheter och menar att varje organisation som i hög grad förlitar sig på bidrag har mindre behov av att upprätthålla hög inre effektivitet. Det gäller organisationer som har monopol på en tjänst eller en produkt som kunden behöver oavsett vad den kostar. "There is much less pressure to improve customer service or product quality when an organization has strong demand for its products or services and there is little competition" (ibid., s. 710).

I SQMA:s studie (2012) av såväl näringslivets som offentliga myndigheters främsta utmaningar inom kvalitetsområdet uttalar sig en företrädare för försvarsmakten på följande sätt och speglar därmed det som refererats till ovan (s. 33):

För Försvarsmakten utgör avsaknaden av tydliga kunder en stor utmaning. De flesta metoder och modeller inom kvalitetsområdet bygger på ett kundfokus, vilket begränsar användbarheten för viss offentlig verksamhet. Hur skapar man incitament då man varken kan mäta kundnöjdhet eller har vinstkrav från en aktiv styrelse/ägare? De två områdena "utveckla kvalitetsansvar" och "utveckla ledarskap för förbättringar" är förknippade med varandra och här ser vi stora utmaningar som nog återfinns i hela statsförvaltningen.

Molin (2007) redogör för bl a New Public Management (NPM) som i flera avseenden har stor bäring på både kvalitetsfrågor och ledarskap i offentlig verksamhet. Med sitt stora genombrott under främst 1980-talet i länder som Storbritannien, Nya Zeeland och Australien utgjorde NPM det dåvarande receptet för en effektiviserad offentlig verksamhet. Då konkurrens ansågs vara det som driver verklig effektivisering skulle beställning av en tjänst skiljas från produktionen av den (som mycket väl kunde utföras av privata aktörer). Medborgarna skulle betraktas som kunder. En "avpolitisering" skulle gå hand i hand med en utveckling av chefskapet: chefen skulle bli ledare som skulle använda både hårda och mjuka medel i sitt ledarskap. Prestationsbaserad och individuell löneutveckling skulle främja både ledares och medarbetares effektivitet. En förskjutning skulle ske från processkontroll och traditionell byråkratisk regelstyrning till efterkontroll i form av mätningar, resultatanalys och utvärderingar. (I allt sådant som på olika sätt påverkar chefs- och ledarskapets såväl uppdrag som förutsättningar, författarens egen slutsats).

Statskontoret (2011) menar att enbart se till kundnöjdhet för att utvärdera kvalitet i offentlig sektor inte räcker. Verksamheten är av intresse för fler än så. Kvalitet bör därför även bedömas

ur ett personal-, ett lednings- och ett medborgarperspektiv. Statskontoret lyfter bl a fram att tillgången till kvalitetsmått inom den kommunala sektorn och landstingssektorn utvecklas kontinuerligt, men bedömer att det krävs ett fortsatt arbete för att utveckla kvalitetsmätningar av statliga tjänster.

SOU 2013:40/Innovationsrådet (2012) har gjort en omfattande litteraturgenomgång och intervjuer med ett antal offentliga verksamheter för att belysa förutsättningar, hinder och möjligheter för lean och systemsyn i offentlig verksamhet. Man konstaterar att forskningen om lean i offentlig sektor befinner sig i ett tidigt stadium, men att det finns studier som visar att det kan finnas en betydande potential om ”lean kopplas samman med sin ursprungliga systemsyn avseende effektivitet, kvalitet och kostnadsminskningar” (ibid., s. 60). När det gäller ledarskapsrelaterade frågor konstaterar man ”att medarbetarna måste involveras i utvecklingsarbetet då det i första hand är de som möter dem som verksamheten vänder sig till” (ibid., s. 9). Vidare att ledningen måste stödja satsningen, men också själv förstå hur lean fungerar ur ett systemperspektiv. Ledningen ska också se över formerna för styrningen och att den ligger i linje med myndighetens policy och strategier som rör såväl medborgare som medarbetare. ”Sammanfattningsvis bör lean ses som en strategisk satsning från myndighetens sida där grunden för ett framgångsrikt förbättringsarbete ligger i systemförståelse och gemensamt lärande.” (ibid., s. 10).

Lundqvist (2014) konstaterar att det finns anledning att fördjupa kunskapen om ledarskap i offentliga och kommunala verksamheter. Lundqvists genomgång av studier om ledarskap i kommunal eller annan offentlig verksamhet vid Linköpings universitet under tiden 2009 till 2014 visar att två av de fem teman Lundqvist finner i sin genomgång är särskilt relevanta för den här studien: ”Chefens arbete och förutsättningar” (s. 11) och ”Förändring och förändringsarbete” (s. 17).

Molin (2007) beskriver hur synen på relationen mellan politiker och chefstjänstemän varierat under de senaste decennierna. Med referens till statsvetenskapliga studier (bl a Blom, 1994) lyfter Molin fram hur chefstjänstemän många gånger måste tolka oklara beslut; att det är chefstjänstemännen som avgör vad som ska upp på den politiska dagordningen; och att politikerna många gånger befinner sig i underläge i relation till förvaltningschefer. Molin menar också att det skett en maktförskjutning som innebär att det ”politiska ansvaret inför medborgarna kvarstår medan makt över resursanvändning har förskjutits” till förvaltningen: ”Det konkreta ansvaret för vardagspolitiken har förflyttats från politiker till anställda” (ibid., s. 109-110).

4. Metodbeskrivning

Avsnittet inleds med en redovisning av den *vetenskapliga ansatsen*. Denna följs av ett avsnitt om *etiska överväganden* som behöver göras i allmänhet och de som gjorts i denna studie i synnerhet. Återstoden av kapitlet beskriver *hur denna studie genomförts*. Här finns också en kort redovisning av författarens egen *förförståelse* och *relation* till det studerade fallet. Några särskilda skäl till varför kvalitativa studier bör göras i större utsträckning inom ledarskapsforskningen tas upp i metoddiskussionen.

Vetenskaplig ansats

Utgångspunkten i varje forskningsinitiativ är den mer eller mindre objektiva verklighet som är skild från – och som därmed kan observeras och studeras av – människan. Detta sker i en strävan

efter att förstå och förklara verkligheten och, via olika teorier, formulera generella principer eller lagar om den. Själva forskningen sker i en ständigt pågående process av teoribildning, hypoteser och prövning av dessa (Backman, 2008).

Det finns en uppenbar skillnad mellan möjligheten till teoribildning inom samhälls-, å ena sidan, och naturvetenskapen, å andra sidan. Den senare präglas mer av lagbundenhet än vad som är fallet inom samhällsvetenskapen. Samhällsförhållanden präglas av inte bara skiftande omständigheter, utan också av mycket komplexa sådana (Holme & Solvang, 1991).

Forskningsprocessen och resultatet av den är i hög grad avhängig bl a forskarens egen kunskapsyn (epistemologi), värderingar och färdighet som forskare (se också om etik under metodavsnittet).

Utgångspunkten för denna studie är hermeneutisk; ansatsen är induktiv och studien bygger på aktörsprincipen.

Hermeneutik

Hermeneutiken innebär att förståelse för ett (socialt) fenomen skapas genom växelverkan mellan en viss förförståelse och den information forskaren inhämtar genom sin datainsamling. I det här fallet en växelverkan mellan forskarens förförståelse (se nedan) för dels den studerade förvaltningen; dels för kvalitets- och förbättringsarbete; och de intervjuade personernas egna erfarenheter och upplevelser. Centralt i hermeneutiken är *tolkningen* av den information som inhämtas. Tolkningsprocessen är en växelverkan mellan del och helhet. Den hermeneutiska cirkeln innebär att en förståelse för helheten är en förutsättning för att förstå den enskilda delen och vice versa (Månsson, 1988; Solvang & Holme, 1991).

Det hermeneutiska perspektivet förenar på ett sätt *systemprincipen* och *aktörsprincipen*. Den förra innebär att delarna förstås och förklaras utifrån helheten och den senare principen innebär att helheten förstås och förklaras utifrån delarna. Det är dock sällan man renodlat kan påstå sig följa den ena eller andra principen. I den här studien var utgångspunkten aktörsprincipen givet strävan att söka bidra till förståelse för chefskapets förutsättningar att bedriva systematiskt förbättringsarbete utifrån ett antal chefers egen beskrivning av sitt uppdrag och sin vardag – allt i ljuset av den forskning och de teorier som refereras till i teoriavsnittet ovan.

Induktion

Ansatsen i den här studien var *induktiv*, vilket är fallet i de flesta kvalitativa studier. Det innebär att studien inte utgick från en given teori eller hypotes. Istället har den induktiva ansatsen en ambition att vara ”hypotesgenererande” genom att man börjar i empirin och där samlar in data som ger underlag för att eventuellt kunna identifiera vissa mönster som kan ligga till grund för en teori eller hypotes. Därmed liknar den induktiva ansatsen *grundad teori* som är utgångspunkten för att bygga teoretiska perspektiv genom att gå från det specifika till det allmänna, men också i viss mån av ett *konstruktivistiskt* förhållningssätt, vilket ofta är fallet i kvalitativa studier. Studien utgick i det avseendet från ett nerifrån-och-upp-perspektiv där respondenterna gav sin syn på sakernas tillstånd formad av deras respektive erfarenheter och sociala interaktion med andra (Backman, 2008; Trost, 2010; Parry m fl, 2014; Creswell & Clark, 2011).

Kvalitativa fallstudier

Det kvalitativa perspektivet präglas av att människan och människans upplevelse och tolkning av sin omvärld är det som står i centrum. Innebörd, kontext och process är centrala begrepp för det kvalitativa perspektivet. *Innebörden* står för hur individen tolkar och förstår sin verklighet utifrån sig själv och de erfarenheter och kunskaper man har. *Kontexten* innebär att man studerar människan i sin vardag och inte i experimentella situationer. *Processen* slutligen handlar om att forskaren betraktas som en del av metoden och därmed, på ett eller annat sätt, kan förväntas påverka utfallet av den studie som görs. Den traditionella relationen mellan forskaren som subjekt och det som studeras som ett fristående (studie)objekt ersätts av en relation mellan forskaren och, som i det här fallet, de intervjuade. Detta utvecklas något i metoddiskussionen. Den kvalitativa forskningsprocessen präglas av strävan efter förståelse och därmed av hur- och varför-frågor. Därmed är också det induktiva förhållningssättet det dominerande inom kvalitativa studier (Backman, 2008; Solvang & Holme, 1991).

Liksom det kvalitativa perspektivet handlar fallstudien om studieobjekt i ett verkligt sammanhang. Utifrån ett visst forskningsproblem väljs själva studieobjektet (en individ, en grupp, en företeelse etc) som befinner sig i en viss kontext. Att tydligt definiera ”fallet” är inte alltid helt enkelt, givet att gränserna mellan sammanhanget och det man vill studera inte är givna. Fallstudien präglas också av att data kommer från mer än en insamlingsmetod (intervju, observation etc), vilket ger möjlighet till triangulering. Triangulering innebär, enkelt uttryckt, att analysen av olika data ömsesidigt stödjer varandra (eller motsäger varandra) och därmed ökar tillförlitligheten i en studies slutsats. Särskilt relevant är fallstudien då man vill beskriva eller förklara ett visst fenomen (Backman, 2008; Yin, 2012).

Etik

”Etiken är moralens teori” (Holme & Solvang, 1991, s. 38). I det *vetenskapliga sammanhanget* handlar etiken dels om forskarens syn på och förhållande till sanningen, dels om de etiska överväganden som forskaren behöver göra i själva forskningsprocessen. Den traditionella positivismen innebar att forskaren idealt stod över både sina värderingar och sin etik i strävan efter att fullgöra ”det etiska imperativet att söka sanningen” (ibid., s. 39). I själva verket är vetenskapen inte på något sätt värderingsfri. ”Forskaren är påverkad av både sina egna förväntningar och de förväntningar som finns i omgivningen” (ibid., s. 39) och detta kommer på olika sätt att påverka de val som forskaren gör av både *vad* som studeras och *hur* det studeras.

I själva *forskningsprocessen*, i synnerhet inom det samhällsvetenskapliga fältet, är det ofta människor, individer eller grupper, som står i centrum för forskningen. Ur ett etiskt perspektiv måste forskaren balansera mellan värdet av det forskningsresultat som kan komma att ha betydelse för ”kollektivet” och den respekt för den enskildes integritet och skydd som måste upprätthållas. Hit hör att den som t ex intervjuas som del av en studie har rätt att återges så fullständigt och korrekt som möjligt. Samtidigt måste forskaren skydda den enskilde så att denne inte i något avseende lider skada. Slutligen är det viktigt att den som intervjuas förstår sammanhanget och hur informationen ska användas och mot den bakgrunden kan ge sitt samtycke till deltagande. ”Var och en som utför en samhällsvetenskaplig undersökning måste vara klar över det ansvar man påtar sig för de människor som på olika sätt blir indragna i undersökningen” (Holme & Solvang, 1991, s. 42).

De etiska överväganden som var särskilt relevanta för denna studie handlade i hög grad om anonymitet och konfidentialitet. Samtliga intervjuade lovades full konfidentialitet och författaren

belade sig själv med tystnadsplikt med avseende på ”vem som sagt vad”. När det gäller att *deltagande* i studien skedde ställdes inga löften om konfidentialitet ut. Författaren lovade de intervjuade att göra sitt yttersta för att läsaren av rapporten inte ska kunna koppla en viss utsaga till en viss person. I några fall innebar det att citat eller sammanfattningar av vad den intervjuade sade modifierades. Detta skedde med så stor försiktighet som möjligt och utan att göra våld på innebörden i det författaren upplevde sig ha hört. I inledningen av varje intervju gjordes den intervjuade uppmärksam på möjligheten att när som helst avbryta intervjun om den på något sätt skulle upplevas som obekväm. Eventuella påpekanden från den intervjuade om att behandla viss information ”off the record” respekterades till fullo. Slutligen utlovades också den intervjuades möjlighet att få ta del av sammanfattningen av intervjun liksom möjligheten att påpeka det den intervjuade eventuellt uppfattat som direkta sakfel eller grova misstolkningar (Trost, 2010).

Så genomfördes studien

Detta är en kvalitativ fallstudie. Som sådan kan den i huvudsak vara deskriptiv, förklarande, eller undersökande till sin karaktär. Den här studien är inte renodlat vare sig det ena eller andra, utan snarare en kombination av de tre.

Den för den här studien genomgångna litteraturen och forskningen stärkte författaren i sin uppfattning om chefs/ledarskapet och mycket av dess förutsättningar som ett socialt fenomen i ett sammanhang (kontext) vari chefen har en central roll. Med författarens ambition att, utifrån chefens beskrivning av sin situation; förstå och göra sin egen tolkning av chefens förutsättningar för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete, är det kvalitativa perspektivet relevant.

Fallet

Med en kontextuell ansats kan det vara svårt att precist definiera sitt fall, och hur man drar gränserna. I både det kvalitativa perspektivet och fallstudiens natur ligger att, allteftersom data samlas in och studien framskrider, såväl frågeställningar som design liksom bestämning av ”fallet” kan komma att ändras. Initialt är ändå strävan att så tydligt som möjligt beskriva fallet som en i kontexten väl avgränsad ”analysenhet” (Backman, 2008; Yin, 2012).

Om kontexten för den här studien utgjordes av chefskapets förutsättningar att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete så utgjordes det här aktuella *fallet* av sju chefer inom en kommunal förvaltning och deras beskrivning av bl a effektivt ledarskap, förbättringsarbete och sin vardag som chef.

Författarens egen förförståelse och relation till det studerade fallet

Författaren av denna rapport arbetar inom den förvaltning där de intervjuade cheferna har sina tjänster. Författaren var högst delaktig i de förberedelser som gjordes innan förvaltningen formellt etablerades genom att bl a leda delar av arbetet med att identifiera processer, genomföra workshopar etc. Sedan årsskiftet 2014/2015 har författaren en funktion som kvalitetscontroller² med ansvar för i huvudsak planerings- och uppföljningsrutiner samt verksamhetsutveckling.

Författaren har i grunden en fil kand i kommunikationsvetenskap; enstaka kurser i organisationsledning och management, organisationspsykologi och strategisk verksamhetsplanering (med

² Under slutfasen av arbetet med denna studie sade författaren upp sin anställning i den aktuella förvaltningen

starkt inslag av processsyn). Under de senaste 1½ åren har författaren genomgått magisterutbildningen i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Slutligen har författaren så gott som hela sin arbetslivserfarenhet från frivilligorganisationer (23 år) och kommunal verksamhet (11 år).

Urval

Urvalet av intervjuade är ett s k bekvämlighetsurval (Trost, 2008). En epost sändes till samtliga 17 chefer (exklusive förvaltningschefen som dock givit klartecken för studiens genomförande) inom den förvaltning som utgjorde studiens fall. Eposten beskrev kortfattat vad studien i stora drag handlade om. Nio chefer anmälde sig villiga att intervjuas, varav två föll bort av tidsskäl. För en sammanfattad bild av de intervjuade, se under avsnittet resultat och analys!

Datainsamling

Bra fallstudier bygger på flera olika typer av data som kan vara av såväl kvantitativ som kvalitativ karaktär. I fallstudien samlas data vanligen in genom direkta observationer, intervjuer, arkiv, dokument, deltagande observation och/eller utgörs av sådant som producerats ("physical artifacts") (Yin, 2012, s. 10). Conger (1998) understryker vikten av att använda flera olika data då ledarskap studeras: "it is imperative that we increasingly utilize observation and other qualitative strategies in conjunction with interviews to ensure not only between-method triangulation of data but also multiple perspectives on the phenomena being studied" (ibid., s. 411).

Intervjuer

Givet valet att göra en kvalitativ fallstudie av chefens förutsättningar för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete stod författaren inför möjligheten att i huvudsak välja intervju och/eller observation. Förutsättningarna för studiens genomförande gjorde valet av *intervju* som bärande metod för datainsamling tämligen lätt. Fyra intervjuer genomfördes i en full arbetsvecka (fem dagar), medan tre genomfördes i den påskvecka som därmed blev en kort vecka.

Ca 1½ vecka före intervjun fick den intervjuade en epost i vilken en mer detaljerad bild av intervjun meddelades den intervjuade (bilaga 2).

Intervjuer genomfördes med de sju chefer som kort beskrivits i avsnittet empiri. Samtliga intervjuer utom en genomfördes i samma mötesrum och vid samma tid på dagen, nämligen mellan kl 9 och 11. Den sjunde intervjun genomfördes i ett annat, men identiskt lika mötesrum, kl 14-16. Båda mötesrummen finns i den byggnad där förvaltningen huserar.

Två timmar bokades för respektive intervju, även om de intervjuade på förhand informerades om att intervjun skulle pågå max 90 minuter. Utöver intervjuarens preludier (se nedan) tog intervjuerna 70 – 83 – 70 – 71 – 72 – 65 respektive 74 minuter.

Inledningsvis redogjorde författaren för hur intervjun skulle genomföras; om konfidentialitet; möjligheten att avbryta; om inspelning (som samtliga intervjuade accepterade), mm. Dessutom ställdes, före intervjun, några bakgrundsfrågor om bl a ålder, utbildning och upplevd stressnivå vid tiden för intervjun. Författaren redogjorde också för att distinktionen mellan begreppen chef och ledare för intervjuens skull inte hade någon betydelse, utan mycket väl kunde användas synonymt. Introduktion och bakgrundsfrågor tog ca 10 min i anspråk.

Intervjun genomfördes utifrån en intervjuguide (bilaga 3) bestående av ett antal frågeområden vilka alla berördes mer eller mindre under respektive intervju. Till varje huvudtema fanns ett litet antal mer konkreta frågor ämnade att, vid behov, föra ”samtalet” framåt. Designen av intervjuguiden inspirerades i hög grad av det författaren funnit i arbetet med den teoretiska referensramen. Frågan om det systematiska förbättringsarbetet finns först i intervjuguidens senare del för att författaren ville få ett så förutsättningslöst (som möjligt) samtal om chefens tankar och situation för att utifrån detta kunna förstå och göra sin tolkning av chefens förutsättningar för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete.

Varje intervju spelades in i sin helhet samtidigt som vissa anteckningar gjordes av intervjuaren, mest som säkerhet för eventuella problem med inspelningen. Anteckningarna användes inte i datahanteringen.

Kalendrar

För att komplettera och i någon mån kunna triangulera insamlad data gjordes en enklare analys av de intervjuades *kalendrar* så de såg ut i veckan för respektive intervju. Varje kalender skärmdumpades och beskrevs därefter i ord för att på så sätt anonymisera respektive chef.

Styrdokument

Två styrdokument med hög relevans för den här studien studerades beträffande innehåll med bäring på chefs/ledarskap och kvalitets/förbättringsfrågor. Båda hämtades från den aktuella kommunens hemsida, men redovisas inte här i någon form. Syftet med att studera nämnda styrdokument var inte att bidra till svaren på de formulerade forskningsfrågorna och därmed inte heller för att möta studiens syfte. Istället var tanken att göra en enkel avstämning av i vilken grad den verklighet cheferna beskrev överensstämde med de ideal och ambitioner som beskrivs i de båda styrdokument.

Hantering av data och analys

Intervjuer

Hanteringen av data har skett i sex steg:

1. transkribering av inspelade intervjuer (motsvarande ca 40 A4-sidor)
2. redigering (ca 65 % kvar av den ursprungliga transkriberingen)
3. bedömning och urval av det centrala i svaren per frågeområde och intervju
4. strukturering i punktform av steg 3 (drygt 10 % kvar av ursprungligen transkriberad data) (bilaga 5)
5. sammanfattning i löpande text av punkterna i steg 4 och per frågeområde (bilaga 5)
6. omstrukturering av data med utgångspunkt från studiens frågeställningar och syfte

1. *Transkriberingen* gjordes inte fullständigt i den meningen att varje *eh*, *um* etc skrivits ned, men resulterade i ca 40 fullskrivna A4-sidor. Författaren strävade efter att fånga det för sammanhanget betydelsebärande i det som sades och vinnlade sig om att i högsta möjliga grad använda den intervjuades egna ord. Redan i detta steg gjordes därmed ett visst subjektivt urval. Varje intervjuad fick den första anteckningen (transkriberingen) sig tillsänd med möjlighet att kommentera, förtydliga etc. Ett sådant förtydligande gjordes beträffande en detalj i en sakfråga.

2. *Redigeringen* innebar att det transkriberade ”tvättades” dels med en strävan att bara behålla det, för studiens frågeställning och syfte, verkligt betydelsebärande, dels med ambitionen att ta bort innehåll som kunde möjliggöra identifiering av den intervjuade eller den aktuella förvaltningen.

”Tvättningen” innebar att ord och uttryck som jag tänker, tror, menar, liksom, alltså, väl, ju, och många liknande togs bort. Här togs också utvecklingar och ”recensioner” av den aktuella förvaltningen eller andra organisationsdelar bort. Förstärkningsord som lite, mycket, mer etc togs också bort medan det *principiella* i ett visst svar behölls. I och med detta gjorde författaren ytterligare en filtrering av data. Strävan att hela tiden behålla den intervjuades egna formuleringar gällde även i detta steg.

3. *Urval av det verkligt centrala* i respektive intervju och per frågeområde, gjordes så att resultatet av det föregående steget fördes över i ett enkelt tabellverk enligt modellen och exemplet nedan. Här markerades det författaren i relation till respektive frågeområde uppfattade som det mest relevanta för frågeställning och syfte, vilket sedan sammanfattades i högerkolumnen.

Frågeområde	Anteckning (efter första redigering)	Urval av det centrala
Effektivt ledarskap med tonvikt på idealt och resultat	effektivt är det väl om man lyckas få medarbetarna att förstå vad de ska göra så att dom är ganska självgående ; tydliggöra vad är uppdraget ... och förutsättningarna för uppdraget; få medarbetare att förstå vad som förväntas av dom; då känner jag en trygghet, att kunna släppa frågor; att saker blir gjorda att det kommer ut ett resultat ; att man lyckas ha en viss framförhållning ; att medarbetarna mår bättre	tydliggöra uppdrag, förutsättningar, förväntningar på medarbetare som blir självgående och att det kommer ut ett resultat; framförhållning; medarbetare som mår bra

Figur 1: Illustration av steg 2 och 3 i sexstegsprocessen för datahantering.

4. *Struktureringen* i det fjärde steget innebar att de kondenserade svaren (resultatet av steg 3) från respektive intervju slogs ihop till en helhet där data strukturerades under olika rubriker som därmed bildar de mönster som utgör studiens resultat (bilaga 5).

5. I ett femte steg *sammanfattades* punktlistorna i löpande text (bilaga 5).

6. *Omstrukturering* av data gjordes i det sjätte och sista steget så att resultat och analys kunde redovisas utifrån studiens frågeställningar och syfte.

Analysen av det som transkriberats och redigerats enligt ovan gjordes på hermeneutisk grund, dvs innebar inte ett sökande efter en definitiv sanning. I stället var strävan att *tolka och förstå* data med ambitionen att hitta gemensamma ”mönster” – eller motsättningar – för att därpå ställa detta dels mot den teoretiska bakgrunden, dels mot studiens frågeställningar och syfte. Författaren gjorde således inte någon kvantitativ analys av data utifrån på förhand identifierade nyckelord eller upprättat kodschema.

Kalendrar

I den aktuella förvaltningen praktiseras öppna kalendrar. För varje intervjuad gjordes en skärmdump av respektive intervjuad chefs kalender för den vecka i vilken intervjun skedde. Skärmdumpen gjordes sedan om för att anonymisera den intervjuade genom att innehållet i kalendern beskrevs med ord och siffror.

En enkel analys gjordes av i vilken utsträckning den intervjuade var inbokad på möten under den aktuella intervjuveckan. I tre fall (chef 5-7) skedde intervjuerna under påskveckan varför denna vecka endast omfattade tre eller tre och en halv arbetsdag. Ingen analys gjordes av vad dessa

möten handlade om, då beskrivningen i mötesbokningarna är gjorda på olika sätt och därmed gjorde en analys meningslös.

Utöver bokade möten noterades också ledig tid fördelad på antal tillfällen; antal dubbel/trippel-bokningar. Se vidare i redovisningen av resultat/analys.

Huvudsyftet med dokumentationen av kalendrarna var att bedöma hur ”bokad” respektive chef var och för möjligheten att ställa detta mot chefens egen beskrivning av sin vardag.

5. Empiri

Avsnittet har hållits relativt kortfattat och beskriver framförallt delar av kontexten (också med hänvisningar till bilagor). Framförallt redovisas hur chefernas kalendrar såg ut vid tiden för intervjun. Redovisningen av resultat från intervjuerna görs relativt forskningsfrågor och syfte under rubriken resultat och analys.

Beskrivning av sammanhanget

Givet den här studiens vetenskapliga och metodologiska utgångspunkter är beskrivningen av det sammanhang i vilka intervjuerna ägt rum av stor vikt. I bilaga 4 återfinns därför en kort beskrivning av den kommunala förvaltning inom vilken de intervjuade cheferna, vid tiden för studien, hade sin dagliga gärning.

De intervjuade

De intervjuades förkunskaper om eller syn på förbättrings- och kvalitetsarbete var vid intervjuens genomförande obekant för författaren. Det som i detta avseende förenar de intervjuade cheferna är den epost de fått före intervjun (bilaga 2). I vilken mån detta lästes och hur det i så fall uppfattades var okänt för författaren vid tiden för intervjun.

De intervjuade var samtliga avdelnings- eller enhetschefer inom den aktuella förvaltningen. Tid och erfarenhet i chefsrollen varierade från några få till mer än 20 års erfarenhet av chefskap. Sammantaget hade de intervjuade ca 80 års erfarenhet av formellt chefskap. Samtliga hade all sin chefserfarenhet från offentlig förvaltning. Av de intervjuade var tre kvinnor och fyra män i åldersspannet ”knappt 50 år” och äldre. Det rörde sig i huvudsak om mellanchefer och främst första linjens chef. Den helt övervägande delen av de intervjuade hade minst tre års högskole- eller universitetsutbildning. Samtliga intervjuade hade genomgått minst ett, och i flera fall, flera utbildningsprogram för chefer/ ledare. Tillfrågade om sin ”stressnivå” (vid tidpunkten för intervjun) i termer av stress, trötthet etc i relation till vad den intervjuade själv upplever som ”normal” stressnivå svarade de sju på följande sätt:

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|------------------|
| • extra stressigt | • hanterbart | • mer än vanligt |
| • som vanligt | • på väg ur maxstress | |
| • lite mer än vanligt | • mer än normalt | |

Bara en av de intervjuade svarade ”som vanligt” och en att nivån var ”hanterbar”, vilket inte egentligen säger något om den upplevda nivån i relation till det ”normala”. Fem av sju intervjuade svarade uttryckligen att det vid tiden för intervjun kände sig mer stressade än vanligt.

Vad dom sa'

I bilaga 5 redovisas, i punktform, sammanfattningen av intervjuerna per frågeområde så dessa såg ut i intervjuguiden. Därpå, i samma bilaga, följer den sammanfattade text som var utgångspunkten för den integrerade redovisning av resultat och analys som följer nedan.

Redovisningen utgörs av författarens *urval och strukturering* av de svar som leder till författarens sammanfattade *tolkning* av chefernas förutsättningar, i det här aktuella fallet, för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Denna tolkning utgör svaren på studiens frågeställningar och syfte och redovisas under rubriken resultat och analys.

Chefernas kalendrar

I respektive kalender räknades samtliga bokade möten utom de som uttryckligen framstod som privata. Också de möten som inte hade accepterats räknades och därmed antalet dubbel- och trippelbokningar. Som lunch räknades ev luckor mitt på dagen och ibland explicit avbokad tid för lunch. I något enstaka fall stod det arbetslunch i kalendern, vilket räknades som mötestid. Hur antalet obokade timmar fördelades på antal ”luckor” i den aktuella kalendern bedömdes också för att få en aning om hur den obokade tiden fördelade sig (redovisas inte).

Varje kalender ser då ut som i exemplet nedan:

Tabell 5: Kalender chef 1

	måndag	tisdag	onsdag	torsdag	fredag	totalt
bokade möten	9 varav två ej accepterade	5 varav 1 = intervju	7 varav 1 ej accepterat	6	6	33 varav 3 ej accepterade
dubbel-, trippelbokningar	ja ja	ja nej	nej nej	nej ja	ja ja	ja ja
lunch	1 tim	1 tim arbetslunch	1 tim	1 tim	nej	3 tim
obokad tid	½ tim	2 tim	0 tim	0 tim	0 tim	2½ tim

Därpå sammanställdes samtliga sju kalendrar för en mer översiktlig bild (se nästa sida).

Tabell 6: Sammanställning av sju chefers kalendrar

chef arbetstid*	1 (40)	2 (40)	3 (39)	4 (38½)	5 (21½)	6 (16)	7 (21)	totalt (216)
bokade möten	33	18	30	25	24	16	14	160
ej accepterade**	3	2	14	1	2	2	1	25
dubbel-, trippel- bokningar***	ja ja	ja nej	ja ja	ja nej	ja nej	ja nej	ja nej	ja x 7 ja x 2
lunch	3 tim	5 tim	5 tim	2 tim + ?	3 tim	3 tim	2 tim	23 tim
obokad tid	2½ tim	12½ tim	4,75 tim	13,75 tim	5,75 tim	1½ tim	4,75 tim	45,5 tim
%	6 %	31 %	12 %	36 %	27 %	9 %	23 %	(m) 21 %

* Summerar all tid mellan kl 8 på morgonen och 17 på eftermiddagen minus sådan tid som tydligt angivits som privat eller ledig tid. Intervjuerna 5-7 genomfördes under veckan före påsk, vilket förklarar den kortare arbetstiden.

** Ej accepterade betyder här sådana möten som bokats in i kalendern, men som inte accepterats av ägaren av kalendern.

*** Med dubbel-/trippelbokningar avses förekomsten av sådana i ägarens kalender oberoende av antalet sådana eller om dessa accepterats eller inte

Sammanställningen visar, för de aktuella veckorna, att chefernas ”bokningsgrad” varierar, men generellt sett vid tiden för intervjuerna uppgick till ca 80 % av den tillgängliga arbetstiden.

6. Resultat och analys

I det följande integreras redovisningen av resultat och analys. Redovisningen har studiens frågeställningar och syfte som utgångspunkt och är strukturerad och ordnad utifrån de systemnivåer författaren har identifierat. Till varje nivå hör olika faktorer som var för sig och *tillsammans* utgör förutsättningar för chefers möjligheter att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Indragen text i avsnittet markerar mer renodlad resultatredovisning. Se också bilaga 5.

Systemnivåer

En del av frågeställningen i denna studie handlar om vilka faktorer – och på vilken systemnivå – som hindrar alternativt möjliggör för chefen att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Bland andra Senge och Deming (så Deming återges i Bergman & Klefsjö, 2012) anser att en utvecklad systemsyn är grundläggande för ett seriöst förbättringsarbete. Därmed är det också relevant att utgå från en systemsyn i analysen av hur förutsättningarna för att bedriva systematiskt förbättringsarbete ser ut. Ett system består av olika komponenter på olika nivåer och med olika relationer i systemet. De systemnivåer som i författarens ögon framträtt i den *här* studien är *individen* (chefen själv), *organisationen* och *ledarskapet* (förvaltning och politik). Därtill kommer ”*omständigheterna*” som en form av komponent som föds ur de relativt många svar som beskriver en rådande situation utan att ”peka” i någon riktning beträffande orsak eller ”skuld” till denna situation (Bergman & Klefsjö, 2012; Senge, 1994).

Individen – det personliga planet

Intervjuerna i den här studien inleddes med den relativt öppna frågan om den intervjuades syn på *effektivt ledarskap*, utan att alls ta upp systematiskt förbättringsarbete.

Några svar associerar mer direkt, enligt författarens mening, till det senare: ”leverera mer med samma organisatoriska mängd”; nå resultat med ”så kort väg som möjligt” och ”på ett effektivt sätt”. Merparten av svaren handlar dock om att bidra till medarbetare ”som blir självgående”, ”som ser vad som behöver göras”, ”som mår bra”, och som ”förstår sammanhanget”. En chef talar om att ”få bort sig själv som flaskhals; göra sig själv umbärlig”. Svar på den uttryckliga, i slutet av intervjun ställda, frågan om systematiskt förbättringsarbete utgjordes bl a av att ”det är en del av uppdraget” och att ”det är en del av ledarskapet”. Någon menar dock att det kan vara på sin plats med ”systematik i de stora dragen, men inte i detalj”.

Inom ledarskapsforskningen generellt tycks finnas liten samstämmighet kring hur effektivt ledarskap ska både definieras och mätas (Hales, 1986; Hamlin & Hatton, 2013; Yukl, 2002, 2012). Cheferna i den här studien väljer olika sätt att beskriva hur man idealt ser på ett effektivt ledarskap. Yukl (2012) nämner bl a nettovinst och marknadsandelar som möjliga mått på en ledares effektivitet. Här lyfter dock flera chefer primärt fram medarbetarperspektivet som en viktig del av ett effektivt ledarskap. Även detta, dock, i linje med Yukl (2012) som också nämner indikatorer på effektivt ledarskap som personalomsättning och medarbetares engagemang. Den tyngd cheferna i den här studien lägger vid medarbetarna kopplar starkt till relationsorienterade beteenden. Yukl (2008) lyfter också, på en mer övergripande nivå, fram humankapitalet som en av de avgörande faktorerna för ökad effektivitet.

De beteenden som sorteras in under denna kategori och som bedöms effektiva är (Yukl m fl, 2002):

- Provide support and encouragement
- Provide recognition for achievements and contributions
- Develop member skill and confidence
- Consult with members when making decisions
- Empower members to take initiative in problem solving

Också Hamlin och Hatton (2013) lyfter bland sina kriterier för ett effektivt ledarskap fram flera punkter i linje med ovan liksom i linje med vad de intervjuade svarar: ”delegation and empowerment”; ”care and concern for staff and other people”; ”involves and includes staff in planning, decision making and problem solving”; och ”communicates well with staff and keeps them informed”.

I den här studien säger de intervjuade saker som: att ge förutsättningar i form av struktur och framförhållning; vara ett bollplank; tydliggöra vision, uppdrag, förväntningar; och att vara tillgänglig för medarbetarna.

Vid sidan av synen på effektivt ledarskap finns det på det individuella eller *personliga planet* också anledning att betrakta aspekter som personlighetsdrag, attityd till och kunskap om systematiskt förbättringsarbete.

Några av svaren i anslutning till de intervjuades vittnesmål om det stora antalet möten, landar i *personlighetsdrag* som ”eget kontrollbehov”; ”dålig på att säga nej”; och att det finns en ”risk att bli offer för egen ambition, kul att vara adresserad, personlig tillfredsställelse”. Någon nämner en benägenhet att ta sig an ”för mycket operativa uppgifter”.

Attityd kan utgöra både möjlighet och hinder. I den här studien ger flera svar explicit uttryck för att det alltid pågår *ett slags* förbättringsarbete: ”vi tar stora steg och prioriterar förbättringsarbetet”; ”vi håller på med det hela tiden, som trial and error”; ”vi har inte så *systematiskt* förbättringsarbete, men mycket har blivit bättre”. Här uttrycks också, i viss mån, en form av ifrågasättande som i svaret: ”ibland bra att formalisera förbättringsarbetet, men ibland bra med sunt förnuft också” eller som: ”lite mer sunt förnuft och inte krångla till det” kan räcka. Och ännu mer här: ”ambitionen att ständigt bli mycket bättre och allting på en gång kan uppfattas som att det inte är bra, vi kommer in i en negativ spiral”.

När det gäller *kunskapsperspektivet* säger en chef rent ut att ”distinktionen med systematiskt förbättringsarbete inte (är) klar”. Delar av andra svar antyder att definitionen av ”systematiskt” skulle inskränka sig till dokumentation av det som ev förbättras: ”vi gör grejor fast vi prickar inte av dom”; och ”vi gör det fast vi inte noterar det”. När frågan om *systematiskt* förbättringsarbete ställs mer uttryckligen återkommer svaren i flera fall till det som nämnts ovan, dvs brister i dokumentationen, så som: ”vi borde ha ett system för att fånga upp de förbättringar vi gör hela tiden”; och ”dokumentation och reflektion skulle kunna leda till lite mera nöjda”. Närliggande kommentarer handlar om att bättre förstå om det verkligen blir bättre: ”ingen koll på om det är verkliga förbättringar”; ”blir det egentligen bättre”; och ”vad kostar förbättringsarbetet”. Bara några svar tar upp behovet av analys (förekommer i tre svar så de nedteknats av författaren) bl a: ”det skulle behövas en analys och en tydlig bild av situationen” och ”önskar att det fanns mer tid till analys”. Tre svar nämner Lean, varav ett mer raljant: ”men Toyota dom kan dra i sin tofs på lean-snöret”.

Den teoretiska kopplingen till det närmast föregående som beskriver *synen på/attityden till* och delvis indikerar *kunskapen* om systematiskt förbättringsarbete:

Både litteratur och artiklar som studerats i det här fallet är i hög grad samstämmig kring vikten av *kunskap*, *kompetens* och *attitydmässiga* genombrott som förutsättningar för ett systematiskt förbättringsarbete (Sörqvist, 2012; Hines m fl, 2004; Battilana m fl, 2010; SOU 2013:40/ Innovationsrådet, 2012; SQMA, 2012). Läger vi härtill beteende så har vi flera viktiga komponenter i det som SQMA (2012) menar är fundamentalt i sammanhanget, nämligen betydelsen av att etablera och utveckla en förbättringskultur. I det sammanhanget är det också relevant att påminna om att det här aktuella fallet utgörs av chefer i en kommunal, politiskt styrd organisation. Delar av, i den här studien, refererad litteratur och artiklar hävdar att det i just offentligt finansierade verksamheter kan vara en extra utmaning att skapa *medvetenhet* om vikten av att utveckla den inre effektiviteten (Molin, 2007; Yukl, 2008; Bergman & Klefsjö, 2012; SQMA, 2012).

Flera av svaren antyder ett upplevt behov av förändring också av det egna sättet att vara och sitt sätt att som chef hantera sin tid. Noterbart är här också de fem intervjuade som (efter avslutad intervju) menade att den här typen av samtal (intervjun) borde alla få ha; att få tid att reflektera över sitt chefskap. Författarens fråga om den intervjuades möjlighet att frigöra tid upplevdes av författaren i några fall som en fråga som väckte tanken på möjlig förändring; kanske måste det inte vara så som det är!?

Detta ligger väl i linje med att chefen/ledaren själv måste förändra formerna för sitt ledarskap och sina tankemönster för att kunna driva ett eget förändringsarbete (Sarv, 1997; Senge, 1999; Yukl, 2008; Rother, 2013).

Ledningsnivå – förvaltning och politik

Från *ledningsnivån* efterlyser cheferna mer av tydligare prioritering. Någon ger uttryck för behovet av en ”grundläggande idé om hur styrningen och ledningen ska gå till på övergripande nivå”. Ett svar uttrycker behov av ”avvägda prioriteringar som delas av det samlade ledarskapet” och ett annat menar att det råder ”brist på tydlighet från såväl förvaltningsledning som politik beträffande prioriteringar: allt hela tiden”. Med ett mer specifikt fokus på förbättringsarbete menar någon att ”ledningsgruppen måste vara tydligare med att det är ok att lägga tid på att utveckla verksamheten; vi tar inte det på allvar”. Andra framhåller vikten av att bli bättre på att ”prioritera det mest angelägna”; att ”fokusera ett mindre antal områden om vi ska komma framåt”; ”mer fokuserade mål ger större möjlighet att lyckas komma in i positiv spiral”; och ”viktigt med kommunicerade och tydliga prioriteringar och förväntningar som kan skapa lugn och trygghet”.

Ett framgångsrikt förbättrings- och kvalitetsarbete bygger på – det författaren till den här rapporten uppfattar som en tämligen samstämmig litteratur och forskning – ledningens eget *engagemang* för kvalitetsfrågor. Men det krävs också en fastställd syn på kvalitetsfrågor; god planering, tid och resurser. Inte minst viktig är ledningens förmåga att prioritera, både eventuella förbättringsprojekt i sig och i den löpande verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012; Sörqvist, 2012; Yukl 2012).

När det gäller en ”fastställd syn på kvalitetsfrågor” (nämnt ovan) är den i det här fallet aktuella kommunens arbetsgivar- och kvalitetspolicy relevant. Här sägs att kommunens ledare ska ”uppmuntra, ge möjligheter och utrymme för medarbetare att utveckla verksamheten ...” och att arbetsgivaren i sin tur ska ”se till att ledare har förutsättningar att klara sitt uppdrag.” Vidare att ”Det ska vara möjligt att som medarbetare och ledare i balans förena arbets-, privat- och samhällsliv.” Och slutligen att ”Varje nämnd måste ... utveckla ändamålsenliga system för sitt kvalitetsarbete”.

Någonstans glider också det specifika fallet (kommunal förvaltning) över i den *politiska dimensionen av styrning och ledning*. Här rör sig flera av kommentarerna i gränssnittet mellan förvaltningsledning och politisk styrning: ”Vi behöver mod, en gatekeeper; politiken behöver kunskap, om de inte får veta så kör de bara på”; ”ledningen har ju också ett tryck från politikerna, kan inte sätta sig emot; och politikerna förstår inte konsekvenserna, dom har inte den kompetensen, men säger vi inget så får de ju inget veta; som enskild är det svårt att påverka, men också lätt att skylla på nån annan”; ”ledningen måste prata med politiken om vi ska ha personal som orkar och att ha kvalitet på det vi gör”. En alldeles särskild utmaning med den politiskt styrda organisationen handlar om långsiktiga och stabila förutsättningar och lyfts fram i ett av intervjuaren: ”En särskild utmaning med politiskt styrd organisation, särskilt när det gäller det långsiktiga perspektivet”.

Det de intervjuade säger med bäring på det politiska ledarskapet motsägs i viss utsträckning av det Molin (2007) beskriver med referens till statsvetenskapliga studier (bl a Blom, 1994). Om de intervjuade lägger stort ansvar på politiken beträffande produktionskraven, så lyfter Molin bl a

fram att det inte sällan är chefstjänstemännen som starkt bidrar till den politiska dagordningen; liksom att politikerna många gånger befinner sig i underläge i relation till förvaltningschefer.

Organisation

I viss mån hamnar också vissa organisatoriska och/eller kulturella anmärkningar på listan över det som sannolikt utgör delar av de hinder som finns för ett systematiskt förbättringsarbete. Några menar att ”det skaver och irriterar”; att det finns en ”intern friktion mellan vissa enheter”; att det råder ”dålig respekt för arbetssätt” som överenskommit; och att ”taket är jäkligt lågt och alla är en del av det, det är en kulturfråga”.

Vikten av att etablera en kultur som främjar förändring och förbättring lyfts fram av många. SQMA-studien (2012) betecknar vikten av detta som fundamental. Yukl (2012), men referens till Schein menar att man måste komma bortom en ytlig konsensus kring t ex mål och förstå vad som finns under ytan beträffande uppfattningarna om hur vägen dit ser ut. Angelöw (1991) framhåller vikten av att förändra de värderingar som råder inom olika arbetsgrupper. De exempel på svar som redovisas visar på att det också i det här fallet finns anledning till en fördjupad diskussion kring förbättringsarbete.

Omständigheterna

Med ”*innehållet*” som utgångspunkt för frågan om ”chefens arbetsdag” står primärt medarbetarna i centrum, vilket också ligger i linje med chefernas syn på effektivt ledarskap. Flera chefer ser som sin uppgift att se till att ”medarbetaren inte kör fast”; att ge stöd ”i (medarbetarens) kommunikation med andra”; att stötta där det ”finns behov av beslutsmandat”; och att hjälpa till med ”prioritering och omfördelning av arbetsuppgifter”. Dagen präglas av ”det dagliga flödet”, sånt som ”måste hanteras i nuet”, men också i viss mån av ”kontroll” och ”avstämningar”. Hos författaren dyker en bild av en ”gammaldags trafikpolis” upp – en sådan som står mitt i korsningen och dirigerar trafiken.

Formmässigt (som aktivitetsmönster) beskriver de intervjuade en arbetssituation som domineras av möten och ”samtal i flykten”; det är mycket ”spring” och ”för mycket här-och-nu”. På frågan om den upplevda kontrollen av den egna tiden varierar svaren från hög till ingen alls. Även här kommer frågan om för många möten upp; liksom behovet av att lösa situationer medan tid för egen reflektion och eget arbete är en brist: ”oftast inte ett enda avbrott under hela dagen”; ”tid för eget arbete som att t ex skriva, djupare reflektion eller spaning är svår att hitta under dagtid”.

Ställda inför bilden av ”stenåldersgubbarna” ger intervjusvaren lite olika besked som från att ”vi tar stora steg och prioriterar förbättringsarbetet” till att ”vi är på fyrkantiga hjulet, försöker ... ignorerar det totalt”. I den här studien blir det mycket tydligt att chefen hela tiden upplever sig se till att arbetet flyter på. Samtidigt upplevs det som ett hinder för ett mer långsiktigt förbättringsarbete vilket kommer till uttryck i: ”vi orkar inte lyfta blicken”; ”vi springer på”; ”vi har så mycket, inte en fråga till”; ”beställningar från alla håll”; ”det är bara att producera”; ”produktionen är a och o”; ”konstant press och svårt att hinna verksamhetsutveckling”.

När den intervjuade får ett erbjudande om fem timmars ograverad arbetstid och uppmanas beskriva vad den skulle användas till handlar det om mer egen tid, inte minst för informella

möten, och för egna ärenden. Det handlar också om eget lärande och ”utblick” i form av omvärldsbevakning, men också mer samtal med andra både inom och utom organisationen. Bara i viss utsträckning handlar svaren uttryckligen om sådant som på ett mer direkt sätt associerar till förbättrings- och kvalitetsarbete: ”vissa utvecklingsfrågor, men nedprioriterade”; ”för mycket operativt”; ”verksamhetsutveckling mycket lite”; ”10 % någon form av mer långsiktigt planeringsarbete för utveckling”.

Det som beskrivs närmast ovan med avseende på chefsarbetets form och innehåll stöds av den enkla kalenderanalysen, men ligger också i linje med och bekräftar resultatet av flera av de studier som refereras till i teoriavsnittet:

För det första: Tengblad (2006) återger Mintzbergs (1973) karaktäristik av chefsjobbet som reaktivt, fragmenterat, högt tempo och i hög grad präglad av verbal kommunikation med andra. Holmberg och Tyrstrup (2010) betonar det starka fokus som ligger på pågående flöden och lösande av akuta situationer. Rader av andra studier använder liknande begrepp och uttryck för att beskriva chefsens arbete som, utöver ovan, händelsestyrt, sönderstyckat, många möten, ständigt hoppande och lite egen tid för reflektion (Carlsson, 1951; Mintzberg, 1973; Kurke & Aldrich, 1983; Hales, 1986; Tengblad 2000; Holberg & Tyrstrup, 2010; Wikström m fl, 2013; Lundqvist, 2014).

För det andra: Bl a Snyder & Glueck (1980) har kritiserat bilden av den fragmenterade ”chefs-dagen” och menar att det mycket väl kan vara så att de olika arbetsmomenten i själva verket handlar om *ett* problem, som kräver flera olika insatser för att lösas. Hales (1986) konstaterar att också Kotter (1982) menar att beskrivningen av chefsens jobb som reaktivt och fragmenterat i själva verket kan vara både produktivt och effektivt om chefen förmår planera ”i flykten” och snabbt hantera ett vitt spektra av problem (Tengblad, 2006; Hales, 1986). De här refererade studierna stärker snarast bilden av att det ”effektiva ledarskapet” är det som cheferna i den här studien faktiskt utövar genom sitt ständiga lösande av frågor i flykten.

Flera svar talar samtidigt emot detta. Andelen frågor som hanteras i nuet är ”på tok för hög säger någon”; ”för mycket här och nu”; ”inte bra att känna att man inte är klar innan man måste skynda till nästa”; ”ingen har tid att göra ett bra jobb”.

För det tredje: Ett antal studier har över tid visat att det chefer säger att dom gör (eller beskriver som sitt ideal) inte alltid är detsamma som det de faktiskt gör (Mintzberg, 1975; Hales, 1986; Elvnäs, 2010). Det är dock inte syftet med den här studien att bedöma överensstämmelsen mellan vad cheferna i det här fallet *säger* att de gör och vad de *faktiskt* gör. Den relativt enkla analysen av chefernas kalendrar i den här studien stöder dock den ”formmässiga” bilden av en ”chefs dag” som är full av möten med däremellan oftast bara korta ”lediga” stunder.

För det fjärde: På ”chefs dagens” karaktär följer, det några här refererade studier har konstaterat, att möjligheterna till eftertanke och förbättringsarbete är starkt begränsade; och att det saknas tid för utvecklingsfrågor (Lundqvist, 2014; Carlsson, 1951).

För det femte: Några studier som refereras i teoriavsnittet studerar chefs/ledarskapet på ”händelsenivå” och, tycks mena (författarens tolkning) att det är så här villkoren är (eller omständigheterna, författarens anmärkning) för chefskapet och att det därmed måste vara utgångspunkten för hur ett effektivt ledarskap ska utövas. Det handlar då om ett chefskap som påverkar efterlevnaden av en organisations vision och värderingar underifrån (Larsson & Lundholm, 2010). Hoffman och Lord (2013) talar om påverkan på en lägre nivå av händelser och Holmberg och

Tyrstrup (2010) menar att effektivt ledarskap handlar om improvisation och att hela tiden känna in situationen i nuet. Författaren till den här studien menar att detta mycket väl beskriver den bild som växer fram av chefskapet i denna studie. Samtidigt menar författaren att detta inte säger något om i vilket avseende det ledarskapet skulle vara effektivt, dvs det som i viss ledarskapsforskning starkt ifrågasätts: "Some of the more celebrated writings on effective management are singularly reticent (förteguna) about specifying *what* effective managers are effective at." (Hales, 1986, s. 89).

Möjliggörande faktorer

Den här studiens syfte var också att söka visa på de *möjliggörande* faktorer som krävs för att ett systematiskt förbättringsarbete ska kunna bedrivas.

Samtliga intervju svar har också i någon grad innehållit uttalanden som beskriver önskvärda eller nödvändiga förutsättningar för att kunna bedriva ett mer genomtänkt och systematiskt förbättringsarbete.

Till dessa svar hör:

- när det finns *utrymme och forum* att diskutera
- viktigt med *högt i tak* och ledningens mottaglighet för synpunkter och idéer
- *struktur och personella förutsättningar*; man kan komma en bit med rekrytering
- när det finns *fria aktörer* som inte är ständigt uppbundna av det vardagliga arbetet
- när det finns lite *luft i kalendern*
- *när man kan slutföra saker* (men det är sällsynt)
- *fokusera* ett mindre antal områden om vi ska komma framåt
- mer *fokuserade mål* ger större möjlighet att lyckas och komma in i positiv spiral
- viktigt med kommunicerade och *tydliga prioriteringar och förväntningar* som kan skapa lugn och trygghet
- den fysiska *närheten till högre chefer*
- när högsta *ledningen jobbar koordinerat*
- när den politiska *förväntan är tydligt uttryckt*

Ett svar handlar dock mindre om det systematiska förbättringsarbetet och hävdar istället att ett annat förhållningssätt i sig kan bidra till förbättringar: "Oerhört viktigt att trycka på det vi redan gör bra, att förstärka det; att trycka på det som är bra och göra det lite bättre, då kommer det som inte funkar med på tåget".

I övrigt menar författaren att allt det som i den här studien lyfts fram som hinder, eller bristfälliga förutsättningar, för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete kan inverteras och beskrivas som möjliggörande förutsättningar. En del sådana finns i listan ovan. Några av dessa och andra tas upp de rekommendationer som lämnas under rubriken diskussion.

7. Slutsatser

Syftet med den här studien var att förstå hur förutsättningarna för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete såg ut för några chefer i en kommunal förvaltning (våren 2016). Slutsatserna gäller för det *här* fallet. Det är dock författarens bedömning att resultatet av den här studien i viktiga avseenden är samstämmigt med refererad litteratur och artiklar beträffande chefs situation. Slutsatserna bygger på den bild författaren har av vad som krävs för att kunna bedriva ett systematiskt förbättringsarbete (engagemang, kunskap, vilja, tid, resurser etc) ställda mot resultatet av denna studie. Slutsatserna presenteras utifrån de systemnivåer studien utger sig för att ha identifierat. Mer om detta i diskussionen!

För det första: På ett personligt plan finns det anledning för varje chef, men i olika grad, att fundera över sin egen roll, synen på sitt uppdrag, sitt ev kontrollbehov och vilka möten man verkligen behöver vara med i. Givet den av flera chefer upplevda bristen på tid handlar det om förmågan att frigöra tid för andra uppgifter kanske genom att, som en chef uttrycker det, ”göra sig själv umbärlig”. På ett personligt plan behöver varje chef också fundera över sin egen syn på och kunskap om förändringsprocesser och systematiskt förbättringsarbete.

För det andra: Organisationens kultur och klimat omnämns uttryckligen i relativt få svar, men de beskrivningar som görs indikerar att det finns en förbättringspotential med avseende på tydlighet i roller, ömsesidig respekt och respekt för överenskomna spelregler. Inte minst indikerar de nyanser som finns i chefernas svar beträffande syn på, inställning till och kunskap om förändrings- och förbättringsarbete att det inte finns en tillräckligt homogen överenskommelse i organisationen om förbättringsarbetets status.

För det tredje: På förvaltningsledningen vilar ett stort ansvar att visa sitt tydliga engagemang för ett systematiskt förbättrings- och kvalitetsarbete; och framförallt att se till att förutsättningarna för detta finns. Det kräver lägre produktionskrav och tydliga prioriteringar så att tid gives för att överhuvudtaget *kunna* bedriva det förbättringsarbete som på sikt ökar både den inre effektiviteten (mer kostnadseffektiv produktion) och kvaliteten på det som produceras. På förvaltningsledningen i den politiskt styrda organisationen vilar därtill ett stort ansvar för att på ett tydligt och ärligt sätt till politiken kommunicera förutsättningarna för att leverera det politiken vill inte minst med avseende på befintlig personalresurs, ett dragligt arbetsliv – och upprätthållen kvalitet. Politiken å sin sida måste, mot en sådan bakgrund, våga prioritera.

För det fjärde: Omständigheterna (som en mycket speciell systemnivå). Det är författarens mening att, när det gäller hur chefs dag ter sig, resultatet och analysen av det här fallet i allt väsentligt överensstämmer med rader av tidigare studier. Det innebär att chefs arbetssituation lämnar mycket lite tid över för chefs eget arbete eller djupare reflektion kring sakernas tillstånd. Därmed finns inte heller tid (eller ork) för systematiskt förbättringsarbete. Därtill är schemat för späckat och produktionskravet för högt.

För det femte: Vill man förstå skälen till varför det systematiska förbättringsarbetet inte lyfter i större utsträckning än det gör – i den enskilda organisationen eller mer allmänt – bör dessa skäl sökas på olika nivåer i systemet. Den här studien visar på ett sätt att göra den analysen. Och därmed på behovet av att på bred front gå mycket grundligt till väga om det är så att man i en organisation vill åstadkomma verklig förändring.

8. Diskussion

I den följande diskussionen tar författaren ut svängarna med utgångspunkt från den bild de intervjuade i det här fallet gemensamt bidragit till när det gäller chefers förutsättningar att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Frågan lyfter här till – troligen – ett problem som ligger en bit bortom det här aktuella fallet.

Preludium

Möjligen kan läsaren av den här rapporten uppfatta att den är skriven i mörka och dystra toner. Den kan då vara viktigt att påminna sig att fem av de sju intervjuade vid intervjuens början bedömde sig själva som mer stressade och pressade än vanligt. En av de intervjuade sade själv att: ”jag känner att jag låter väldigt negativ ... jag är egentligen optimist ... lite den här situationen just nu ...”. Det är också författarens intryck att flera av de intervjuade såg intervjun som ett tillfälle att ”prata ut”. Någon var mer neutral och någon hade ett mycket ”optimistiskt tonläge”, men beskrev ändå i sak en tämligen ansträngd och icke önskvärd situation. Lägg här till den nedan refererade avhandlingen om kommunala chefers arbetssituation liksom ett flertal tidningsartiklar (inte refererade) som handlar om stora brister i den psykosociala arbetsmiljön, höga sjukskrivningstal etc. Enligt författaren ligger därmed inte det eventuellt ”mörka” i det enskilda fallet, utan snarare i tiden. Därmed är det också författarens tro att det här aktuella fallet inte är särskilt unikt.

Diskussion

Författaren till denna studie har arbetat i snart 35 år (24 år inom det civila samhället och 10 år inom kommunal verksamhet) och under ganska många år i stabsfunktion nära chefer. Kvalitetsutveckling och/eller systematiskt förbättringsarbete har under denna tid inte varit på dagordningen någon gång med undantag för den förvaltning som utgör fallet i den här studien (och då sedan 2012).

Trots detta och trots det som skrivs i den aktuella kommunens arbetsgivar- respektive kvalitetspolicy är det författarens övergripande slutsats att förutsättningarna för cheferna att verkligen bedriva ett systematiskt förbättringsarbete är mycket begränsade. Därtill är tempot liksom produktionskravet alltför högt. Tiden finns inte. Ledningsstödet upplevs av flera som bristfälligt inte minst när det gäller prioritering av uppgifter. Den här studien indikerar också att det finns utrymme för ökad kunskap bland cheferna om vad *systematiskt* förbättringsarbete egentligen innebär och kräver.

Av de fem slutsatser som författaren landat i utgörs fyra av systemkomponenter som hör nära samman och som på olika sätt ömsesidigt påverkar varandra. Det är författarens övertygelse att förutsättningarna för att kunna bedriva det systematiska förbättringsarbete som förväntas leda till ”högre kvalitet till en lägre kostnad” (Bergman & Klefsjö, 2012, figur 1.16, s. 47) bara kan skapas genom en fördjupad analys och ett brett angreppssätt. Detta kräver kunskap, dedikerade resurser och tålamod – inte minst från ledningens sida. Arbetet måste ske på många plan och fronter parallellt med tydliga prioriteringar och minskade produktionskrav. Det senare rör i hög grad det delikata gränslandet mellan förvaltningsledning och politiskt ledning.

Så långt har systemet med avseende på den här studien underförstått definierats som den kommun vari studien skett. Men systemet kan också definieras som samhället i stort. Därmed skulle resultat och analys av det här aktuella fallet också kunna ses i ljuset av denna systemnivå, dvs samhället och dess rådande tankemönster.

En fråga som går utöver den här studiens syfte, men givet resultatet svårligen kan undvikas, är den arbetsmiljömässiga aspekten som blir så tydlig i många av de intervjuades svar. Författaren finner det både alarmerande (och upprörande) att nästan samtliga intervjuade på olika sätt ger uttryck för att det inte går att klara jobbet om man inte jobbar över mer eller mindre konstant; eller att arbetsbelastningen är så hög att det sällan går att vara nöjd med sin insats; eller som en chef säger: ”jag vet inte om det är värt att hålla på så här”.

Senge (1999) skrev för snart 20 år sedan: “Does anyone expect the next twenty years to be less tumultuous than the last twenty years?” (s. 3) och konstaterar vidare att en sak rimligen är säker: fortsatta utmaningar kommer att kräva vår förmåga att hantera dem. Om inte kommer det att innebära bl a ökad stress, intern konkurrens och till att vi människor bara kommer att arbeta allt hårdare istället för att lära oss att arbeta smartare. Och det är inte rekrytering som är lösningen på sikt eller som en respondent säger: ”vi rekryterar fler, men det fyrkantiga hjulet, problemet, är ju kvar”.

En av de intervjuade konstaterar i en del av ett svar att det ”verkar var lika överallt: pressen är otrolig”. Och kanske beskriver detta på något sätt ett samhällsklimat (som en systemnivå i sig) och ett rådande tankemönster som i författarens ögon präglas av *mer och fort* istället för *smartare och bättre*. Författaren till den här studien har länge undrat vad det är vi (människor) har så bråttom till. Vart är det vi ska med sådan fart?

Intressant nog publicerar Dagens Nyheter (23 april 2016) en notis, precis vid tiden för den här rapportens färdigställande, om chefens vardag. Notisen refererar, under rubriken ”Tufft vara chef inom kommunen”, till en studie (Corin, 2016) av 550 chefer i västsvenska kommuner:

Många chefer i kommunal verksamhet arbetar under ohållbara förhållanden, med för små resurser sett till vad de väntas genomföra. Värst är det för chefer i människovårdande verksamheter, som skola och äldreomsorg.

Det visar en studie av 550 chefer i västsvenska kommuner som gjorts vid Göteborgs universitet.

För ungefär hälften av cheferna bedömdes arbetsvillkoren som ohållbara. Den främsta anledningen var att cheferna inte hade tillräckliga stödresurser i form av exempelvis vaktmästare eller administratörer.

Corin (2016) skriver själv i sammanfattningen (sista stycket) av sin studie av kommunala chefers arbetsvillkor:

The first overall conclusion of this thesis is that public sector managers work in a wide array of diverse situations, including balanced as well as unbalanced psychosocial working conditions in terms of job demands and job resources. An unbalanced work situation, characterized by a lack of correspondence between the job demands posed and the job resources provided, was found to be a reality for a large number of the managers, especially within human services.

Mycket av det som författaren till den här studien lyfter fram i sin tolkning av respondenternas svar ligger i linje med studien ovan, men också tidigare studier av chefs- och ledarskap när det gäller hur chefens dag ter sig. Många studier har ägnats åt att *beskriva* vad chefer gör. Färre studier

ägnar sig åt att försöka förstå *varför* ledare gör som de gör (som bl a Jassawalla & Sashittal, 1998; och Hales, 1999). Mintzberg (1973), refererad till av Tengblad (2006), gör antagandet att det är just *strukturella omständigheter* som bestämmer mycket av chefens dag och vad chefen gör – och därmed *inte* gör. Den här studien har beskrivit en del av skälen till *varför* chefer *inte*, i det här fallet, ägnar sig åt systematiskt förbättringsarbete.

Möjligen är det så att vi alla, på ett eller annat sätt, är offer och skyldiga på samma gång – åtminstone så länge vi inte på allvar tar upp frågan. En chef säger: man får ”inte göra sig till offer för omständigheterna” och en annan säger att det är så ”lätt att skylla på nån annan”. Någon konstaterar att: ”nånstans måste man gå in och styra upp det ... annars blir det inget”. Frågan är bara vem ”man” är.

När den lärande organisationen lanserades som begrepp under andra halvan av 1990-talet (Senge m fl) handlade det, som författaren uppfattar det, mycket om ett *förhållnings- och synsätt* som skulle bana väg för utveckling och nya lösningar. Ganska tidigt kändes det dock som att begreppet och dess innebörd förtyglades och snart blandades ihop med kunskapsorganisationen. Samma känsla infinner sig hos författaren beträffande kvalitetsarbetets förtyglande till att handla om en uppsättning verktyg och någon slags ”quick fix”. När den lärande organisationen kom på tal var det fråga om ett nödvändigt/förväntat paradigmskifte. Ljungberg och Larsson (2012) är inne på just linjen paradigmskifte också när det gäller en av kvalitetsutvecklingens hörnstenar: ”Likväl påstår vi med övertygelse att framgångsrikt arbete med processer i det långa loppet förutsätter ett paradigmskifte” (s. 49). Paradigm handlar om våra ”nästintill omedvetna, och därmed knappast ifrågasatta, tankemodeller och värderingar” (ibid., s. 48). Författarens förundran är varför vi aldrig ger oss tid att ägna oss åt dessa helt avgörande faktorer. Risker är därför, som citerats tidigare i studien, att ”Försöken att effektivisera verksamheten får ... lika stora effekter på resultatet som regndans får på vädret” (Schaffer och Thomson i Sarv, 1991, s. 129).

Rekommendationer

Givet slutsatserna från det *här* studerade fallet blir några av författarens generella rekommendationer för att lyckas med utvecklingen av ett systematiskt förbättringsarbete att:

- göra en grundlig analys av *förändringsjordmånen* med avseende på
 - 1) ledningens (förvaltning och politik) benägenhet att ge verkligt utrymme för att utveckla och bedriva förbättringsarbetet, även om det kräver att man *prioriterar bland produktionskraven*;
 - 2) *kunskapen om, attityden till och viljan att* utveckla ett systematiskt förbättringsarbete hos ledningen själv, men också alla övriga chefer
- i hela ledarskapet (ledning och övriga chefer) *förankra det angelägna* med att utveckla förbättringsarbetet till något mer systematiskt; det skulle kunna antas att om en chef (som flera i det här fallet) anser att saker och ting förbättras hela tiden, så minskar det upplevda behovet av ett mer *systematiskt* förbättringsarbete
- göra ett *välinformerat vägval*: ”ständiga förbättringar” eller mer projektinriktat och tydligt prioriterat förbättringsarbete
- *utbilda* ledning – både förvaltning och politisk - i förändrings- och förbättringskunskap
- etablera ett temporärt *stöd till chefen* att kritiskt granska sin användning/ fördelning av tid – behövs hen ”överallt” – med ambitionen att frigöra tid för analys och utvecklingsarbete

- som ett led i ovan: göra en särskild analys av *mötesstrukturen* i organisationen; typer av möten, ledningen av möten; deltagande i möten; värden av möten – om cheferna generellt tillbringar ca 80 % i möten borde det vara föremål för en grundlig analys

Metoddiskussion

Kvalitativ ledarskapsforskning

När det gäller ett kvalitativt perspektiv på *ledarskapsforskning* finns flera studier som stöder vikten av ett sådant (en relativt stor del har varit kvantitativ). Det finns också ett ökat intresse för den kvalitativa metoden inom ledarskapsforskningen, delvis beroende på framväxten av en syn på ledarskap som ett *relationellt fenomen*, men också som ett mycket komplext och *kontextberoende fenomen*. Forskare med nya perspektiv på ledarskap ser inte sällan de kvalitativa metoderna som en möjlighet att ta sig an sådana frågor som inte kan besvaras genom kvantitativa studier som vanligen bortser från psykologiska, grupp- och organisatoriska faktorer (Parry m fl, 2014; Conger, 1998; Bryman m fl, 2004).

Tabell 7: Författarens sammanställning av Parry's och Conger's hävdade fördelar med den kvalitativa metoden när det gäller ledarskapsstudier.

Parry m fl (2014, s. 133)	Conger (1998, s. 111)
flexibility to follow unexpected ideas during research and explore processes effectively	the flexibility to discern and detect unexpected phenomena during the research (Lundberg, 1976) an ability to investigate processes more effectively
sensitivity to contextual factors	greater chances to explore and to be sensitive to contextual factors
ability to study symbolic dimensions and social meaning	more effective means to investigate symbolic dimensions (Morgan & Smircich, 1980)
increased opportunities to develop empirically supported new ideas and theories	
increased opportunities for in-depth and longitudinal explorations of leadership phenomena	more opportunities to explore leadership phenomena in significant depth and to do so longitudinally (Bryman, 1992)
increased opportunities for more relevance and interest for practitioners	

Val av metod

Mycket av det som motiverar det kvalitativa perspektivet motiverar också fallstudien. Författaren till den här studien bedömde också att fallstudien, av praktiska skäl var hanterlig och genomförbar, givet förutsättningarna (dvs vid sidan av ett heltidsarbete).

I fråga om i vilken utsträckning studien är beskrivande, förklarande eller utforskande menar författaren att den rymmer alla tre perspektiven. *Beskrivande* i den meningen att den här rapporten just beskriver hur de intervjuade cheferna upplever sin arbetssituation; deras syn på förbättringar etc; *förklarande* därför att de beskrivningar som görs av de intervjuade *av författaren* har tolkats som hinder och ev möjligheter för att bedriva systematiskt förbättringsarbete; och *utforskande* i den

meningen att det hela i grund och botten handlar om att bättre förstå chefens förutsättningar. Författaren menar att det är svårt att dra gränsen mellan de tre ansatserna och inte heller är särskilt meningsfullt (Backman, 2008, s. 55; Yin, s. 5, 7, 13, 29; Parry m fl, 2014; Conger, 1998).

Författaren vill lyfta fram den problematik som ligger i att vara en del av det fall som studeras. Den *symboliska interaktionismen* utgår från tanken att människans beteende bara kan förstås utifrån ett helt sammanhang. Innebörden är att människan i hög grad bestäms av situationen och det sociala spel hon bedriver tillsammans med andra människor i varje given situation. Det är också den enskilde som definierar situationen och sedan förhåller sig och beter sig utifrån denna definition. Datainsamlingen i den här studien bygger väsentligen på intervjuer, dvs en form av social interaktion: "Att interagera är att samtala" (Trost, 2010, s. 16). Här är "definitionen av situationen" särskilt relevant. Det innebär att såväl den intervjuade som den som intervjuar på ett eller annat sätt påverkas av den rådande situationen (Trost, 2010; Månsson, 1988).

Till problematiken med att "vara en del av fallet" hör också författarens förförståelse för och uppfattning om förvaltningen i fråga, dess kultur på gott och ont, men också relation till de intervjuade. Det kan möjligen hävdas att den här studien vid sidan av intervjuer och kalenderanalys, också bygger på ett inslag av "passiv" observation i det att författaren är just en del av fallet.

Ännu viktigare är att den intervjuade har intervjuats av en person som i intervjusituationen har rollen som "forskare", men *samtidigt* en roll som kollega (och kvalitetscontroller). Det är rimligt att anta att detta inkan ha påverkat de intervjuades sätt att svara. Hit hör *möjligheten* av att vissa svar mildrat och andra förstärkt den intervjuades egentliga uppfattning om hur det förhåller sig. Författaren har i några intervjuer anat sådana tendenser.

Författarens analys och bedömning av synen på och kunskapen om systematiskt förbättringsarbete i det här fallet utgår både från det explicit uttryckta och det som *inte* sägs i intervju svaren. Författarens tolkning är att det både råder olika uppfattningar och finns olika grader av kunskap om vad systematiskt förbättringsarbete är, men också om förändringsarbete.

En av bakgrundsfrågorna handlade om den intervjuades stressnivå vid tiden för intervjun. En av de intervjuade svarade "som vanligt" och en att nivån var "hanterbar", vilket inte egentligen säger något om den upplevda nivån i relation till det "normala". Fem av sju intervjuade svarade uttryckligen att de vid tiden för intervjun kände sig mer stressade än vanligt. Detta bör med viss sannolikhet i någon mån påverkat de intervjuades syn på situationen och därmed val av allt från enstaka uttryck och ordval till vad man fokuserat på i sitt svar.

Slutligen: Det är ett etiskt dilemma att i rollen som intervjuare få information om organisationen och dess verksamhet som är av den arten att den också är relevant för författaren i sin dagliga gärning (inom den förvaltning som utgör fallet). Sådan information har författaren hanterat med stor diskretion.

Hantering av data och analys

Det skulle kunna hävdas att det finns en risk för en tendentiös hantering av data styrd av författarens egen förförståelse och bedömning av situationen. Författaren har försökt hantera detta genom att i hanteringen av data behålla och bära med sig det som faktiskt sades i intervjuerna, även om det starkt kondenserats. Bilaga 5 bör ge den som vill pröva de slutsatser som författaren kommit fram till en möjlighet att göra detta.

Slutligen vill författaren framhålla, också kopplat till ovan, att det finns en slags ”data” i en studie som bygger på intervjuer som inte låter sig nedskrivas eller registreras på annat sätt. Och det är det som ”ligger i luften”; som väldigt mycket är en känsla som uppstår i intervjusituationen till följd av samtalston, miner, kroppsspråk etc. Också detta kan ha påverkat valet och struktureringen av data som presenteras, men hur låter sig svårigen bedömas.

När det gäller analysen av de olika systemnivåerna vill författaren framhålla svårigheten i att göra dessa varandra uteslutande. Det är snarare ganska flytande gränser mellan dessa. Ett exempel är hur gränsdragningen ska göras mellan individ och organisation. Det relativt lilla som här hänförs till organisation handlar i första hand om vissa klimat- och kulturaspekter. Till dessa bidrar varje individ direkt eller indirekt liksom påverkas varje individ av mer eller mindre. Författaren menar dock att detta inte förtar något av det spännande och viktiga med att i det här sammanhanget utgå från en systemsyn.

Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två mått på det vetenskapliga arbetets kvalitet beträffande tillförlitligheten i det resultat och de slutsatser som presenteras. Mycket enkelt kan sägas att *validiteten* handlar om att data som samlats in verkligen rör det problemställningen gäller, dvs datas relevans för studiens frågeställningar och syfte – att studien mätt *rätt* saker. Reliabiliteten handlar i sin tur om hur mätningar och insamling av data har gjorts och hur noggrant detta gjorts – att forskaren mätt på ett tillförlitligt sätt. Både validitet och reliabilitet är främst kopplade till kvantitativ forskning (Hellevik, 1987; Trost, 2010).

Validitet

Validiteten i en kvalitativ studie är ofta ett mindre problem än i en kvantitativ studie givet forskarens närhet till, som i den här studien, de intervjuade. Det finns dock aspekter av validitet som i den kvalitativa ansatsen kan vara problematiska. Hit hör t ex förmågan/ oförmågan hos forskaren att förstå om de svar som lämnats verkligen överensstämmer med de intervjuades *egentliga* syn på saken, vilket berörts van i metoddiskussionen (Holme & Solvang, 1991). Den här studien utger sig för att studera chefers förutsättningar för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Då det är just chefer som intervjuats om just de frågorna hävdar författaren att validiteten i den här studien är hög (Holme & Solvang, 1991; Creswell & Clark, 2011). Triangulering har i viss mån bidragit till validiteten i denna studie. Den enkla dokumentation och analys som gjordes av de intervjuades kalendrar bekräftade chefernas egen beskrivning av de många möten som äger rum och därmed den starkt begränsade tid chefen har ”för sig själv”. Författaren menar sammanfattningsvis att validiteten är hög.

Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativa studier betraktas som nästintill irrelevant givet den kvalitativa forskningens natur. Ett sätt att öka reliabiliteten kan vara att låta någon annan än författaren/forskaren få materialet för en parallell analys. Hög samstämmighet mellan forskarens och testpersonens resultat och tolkning anses öka reliabiliteten. Hög reliabilitet handlar också om möjligheten att upprepa en studie och få samma resultat. Trost (2012) menar dock att det är en orimlighet i kvalitativa fallstudier. Det skulle förutsätta att, som i den här studien, intervjusituationen skulle kunna återskapas på exakt samma sätt som i den ursprungliga studien. Detta, menar Trost, skulle kräva en långtgående standardisering av den kvalitativa intervjun, vilket går emot själva grundidén med

den kvalitativa ansatsen som snarare strävar efter nyanseringar. Däremot, menar Trost, att det fortfarande åligger forskaren att så långt möjligt beskriva sin studie på ett sådant sätt att den upplevs som seriös och trovärdig (Trost, 2012; Creswell & Clark, 2011).

Författaren av den här studien bedömer det inte, mot bakgrund av ovan, som meningsfullt att säga något om reliabiliteten i denna studie. Författaren har dock så noga som möjligt beskrivit hanteringen av data samt bifogat en relativt omfattande bilaga som visar på vad författarens slutliga analys grundas. Skulle någon visa intresse för att se materialet i sin helhet, dvs allt från den ursprungliga transkriberingen, kan författaren tillhandahålla detta material.

Vidare studier

Mycket annat skulle kunna studeras i anslutning till förutsättningarna för att bedriva systematiskt förbättringsarbete i just offentlig förvaltning. Forskningen om åtminstone ledarskap i *offentlig förvaltning* hävdas av flera vara eftersatt (Hansen & Villadsen, 2010; SOU 2013:40/ Innovationsrådet, 2012; Van Wart, 2013; Lundqvist, 2014). Givet de betydande utmaningar offentlig sektor strå inför borde sådan forskning få hög prioritet.

Författaren har slagits av att så stor del av den ledarskapsforskning som studerats i samband med den här fallstudien ofta är så snävt fokuserad på det ena eller det andra. Ambitionen i den här studien har varit att utgå från den systemsyn som av somliga betraktas som nödvändig för ett framgångsrikt förändrings- och förbättringsarbete. Det är författarens uppfattning att bara genom att studera och förstå systemets och dess komponenters olika tillkortakommanden (eller styrkor) kan en helhetslösning i bästa fall hittas. En generell rekommendation för vidare studier på den här studiens tema är således att genomföra studier som tar ett bredare grepp om ledarskapets förutsättningar. Bland andra Dinh m fl (2012) efterlyser just forskning som integrerar olika aspekter på ledarskap.

Trots det ovan sagda ser författaren följande forskningsprojekt som möjliga bidrag till mer och fördjupad förståelse angående några specifika ”komponenter”:

Studier om det politiska ledarskapet i offentlig förvaltning och särskilt gränssnittet mellan förvaltningsledning och politisk ledning synes vara både viktigt och intressant. Lite tillspetsat bor där en konflikt mellan (förväntad) objektivitet och subjektivitet; mellan (förmodad) fakta och godtycke. Hur detta hanteras bör, av denna studie att döma, vara en av flera avgörande faktorer för att kunna skapa det utrymme som krävs för att rationellt och metodiskt kunna lära oss att arbeta smartare och därmed skapa högre kvalitet med en mindre resursinsats.

En annan, politiken närliggande, fråga att titta närmare på skulle kunna vara en studie av hur de ofta värtaliga och ambitiösa styrdokument som finns verkligen efterlevs och vilka strategier och resurser som avsätts för att göra verklighet av ambitionerna. Författarens bedömning utifrån det här fallet är att gapet mellan policy och verklighet är tämligen stort. Det ska dock understrykas att detta inte var en egentlig del av denna studie.

Ett tredje och sista förslag till vad författaren bedömer som både viktigt och intressant att studera närmare är innehållet i de chefsutbildningar – interna eller externa – som chefer i offentlig förvaltning genomgår. Vilka inslag finns där av förändrings- och förbättringskunskap? Minns inledningen och SQMA:s (2012) slutsats om att ”Förändringsledarskap framstår som ... en dimension i ledarskap som i stort sett saknats” (s. 8).

9. Referenser

Litteratur

- Angelöw, B., (1991), *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B., Klefsjö, B., (2012). *Kvalitet från behov till användning*. (5., uppdaterade och utökad uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Braw, C., (1993). *Erfarenhetsbaserat ledarskap*. Borås: Norma Bokförlag.
- Liker, J. K., (2004). *The Toyota Way - 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw- Hill.
- Lindvall, J., (2001). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., Larsson, E., (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: Varför – vad – hur?* Lund: Studentlitteratur.
- Modin, S., (2007). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.
- Månson, P., (1988). *Moderna samhällsteorier*, Prisma.
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata: lärande ledarskap, varje dag*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Sarv, H., (1997). *Kompetens att utveckla*, Stockholm: Liber.
- Senge, M. P., (1994). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (1999). *The Dance of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.
- Treutiger, R., (1990). *Organisationsmedvetande – en dold resurs för människor och företag*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G., (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited.

Artiklar

- Alvesson, M., Sveningsson, S., (2003). Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane. (Brief Article) (Author Abstract). *Human Relations, Dec, Vol.56*(12), p.1435(25)
- Alvesson, M., Sveningsson, S., (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly, 2003, Vol.14*(3), pp.359-381
- Anderson, D. W., Krajewski, H T., Goffin, R. D., Jackson, D. N., (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly, Vol.19*(5), pp.595-608
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., McGue, M., (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly, Vol.17*(1), pp.1-20
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C., Alexander, J. A., (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly, Vol.21*(3), pp.422-438
- Bryman, A., (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly, Vol.15*(6), pp.729-769
- Bryman, A., Stephens, M., Campo, C. à, (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly, Vol.7*(3), pp.353-370
- Buckingham, M., (2005). What great managers do? *Harvard business review, March, Vol.83*(3), pp.70-9, 148

- Conger, J., (1998). A Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol.9(1), pp.107-121
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C.; Hu, J., (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, Vol.25(1), pp.36-62
- Hales, C. P., (1986). What do managers do? A Critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, Vol.23(1), pp.88-115
- Hales, C., (1999). Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, Vol.10(4), pp.335-350
- Hamlin, R. G., Hatton, A., (2013). Toward a British Taxonomy of Perceived Managerial and Leadership Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.24(3), pp.365-406
- Hoffman, L. E., Lord, G. R., (2013). A taxonomy of event-level dimensions: Implications for understanding Leadership processes, behavior, and performance; a) Hoffman Department of Psychology, University of Akron, USA, b) Lord Business School, Durham University, United Kingdom. *The Leadership Quarterly* 24; s. 558–571
- Holmberg, I., Tyrstrup, M., (2010). Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*, 11/01/2010, Vol.6(4), pp.353-372
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Mumford, M. D., (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 2007, Vol.18(5), pp.435-446
- Kellerman, B., (2013). Leading questions: The end of leadership – redux. *Leadership* Vol.9(1) pp. 135–139
- Kurke, L. B., Aldrich, H. E., (1983). Mintzberg Was Right: A Replication and Extension of 'The Nature of Managerial Work'. *Management Science*, August, Vol.29, p.975-984
- Larsson, M., Lundholm, S., (2010). Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-Discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*, Vol.6(2), pp.159-184
- Lundqvist, D., (2014). Ledarskap i offentlig och kommunal verksamhet: en kartläggning av forskning vid Linköpings universitet; CKS Rapport / Linköpings universitet, Centrum för kommunstrategiska studier
- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I., Watts, L. L., (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 2014, Vol.25(1), pp.132-151
- Patel, T., Hamlin, R. G., (2012). Deducing a taxonomy of perceived managerial and leadership effectiveness: a comparative study of effective and ineffective managerial behaviour across three EU countries. *Human Resource Development International*, Vol.15(5), p.571-587
- Jassawalla, A. R.; Sashittal, H.C., (1998). Why managers do what they do, *Management Decision*, Vol. 36 Iss 8, pp. 533 – 542
- Shamir, B., (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 2011, Vol.22(2), pp.307-315
- Svennevig, J., (2008). Exploring Leadership Conversations; University of Oslo. *Management Communication Quarterly*, Volume 21, Number 4, May; s. 529-536
- Tengblad, S., (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18(4), pp. 543-565
- Tengblad, S., (2003). Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work; Gothenburg Research Institute, Goteborg University. *Scandinavian Journal of Management*, 19; s. 85-101
- Tengblad, S., (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, Vol.43(7), pp.1437-1461
- Tudor, S. L., (2013). The Influence of Personality Factors in Defining Managerial Behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, Vol.76, pp.24-28

Tummers, L. G., Knies, E., (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol.73(6), pp.859-868

Vandenabeele, W., Andersen, L. Bøgh, Leisink, P., (2014). Leadership in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, Vol.34(2), pp.79-83

Wikström, E., Arman, R., Dellve, L., (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 2013, Vol.90(6), pp.830-838

Yukl, G., (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol.19(6), pp.708-722

Yukl, G., Gordon, A., Taber, Tom.; (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behaviour Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1; s. 15-32

Rapporter

Swedish Quality Management Academy. (2012). *Kvalitetsutmaningar söker svar*. Institutet för kvalitetsutveckling (ISBN 978-91-88494-50-4). Göteborg, 2012

Statskontoret. (2011). *Förutsättningar för en samlad och systematisk uppföljning av kvalitet, produktivitet och effektivitet i offentlig sektor: Delrapport i Uppdrag om att utveckla redovisningen av den offentliga sektorn*. (2011:13, diarienummer 2010/128-5). Stockholm, 2011

SOU 2013:40. *Lean och systemsyn i stat och kommun: förutsättningar, hinder och möjligheter*. (ISBN 978-91-38-23686-4). Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer

Avhandlingar

Corin, L., (2016). *Job demands, job resources, and consequences for managerial sustainability in the public sector: A contextual approach*. Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Elektroniska källor

Elnäs, S. (2014). Tillämpad beteendeanalys i arbetsledning. Hämtad 2016-05-01, KTH, från <https://www.kth.se/sth/forskning/halso-och-systemvetenskap/ergonomi/forskning/tillampad-beteendeanalys-i-arbetsledning-1.76880>

Hammarkrantz, S. (2015). Chefer leder inte som de tror. Hämtad från Tidningen Chef 2016-05-01 <http://chef.se/chefer-leder-inte-som-de-tror>

Övriga källor

Arbetsgivarpolicy och Kvalitetspolicy från den kommun där fallstudien genomförts. Källan preciseras inte då författarens ambition var att hålla kommunen anonym. De båda policydokumenten har ingen bäring på studiens resultat och därmed inte på de slutsatser som dragits.

Dagens Nyheter. (23 april 2016). Dagens Nyheters webbupplaga. Hämtad från <http://www.dn.se/arkiv/nyheter/tufft-vara-chef-inom-kommunen/>

10. Bilagor

Bilaga 1 – inbjudan att delta i studien

Följande epost sändes till förvaltningens 17 chefer som en förfrågan om att delta i studien. I brevet har namn och beteckningar gjorts allmänna.

Hej!

Jag har under ett och ett halvt års tid ägnat mig åt en magisterutbildning i ledarskaps- och kvalitetsutveckling (halvfart/distans, Mittuniversitetet) och är nu på väg in på upploppet. Det innebär att jag under våren 2016 ska skriva mitt examensarbete.

Min förhoppning är att kunna göra en kvalitativ fallstudie här på förvaltningen och delvis inom ramen för mitt nuvarande uppdrag. Det innebär att jag planerar att genomföra ett antal djupintervjuer som varar mellan 1-2 timmar. Hur många intervjuer som ska genomföras avgörs i stor utsträckning av hur intervjuerna går och vilken information som kommer i dagen. Det kan också, eventuellt, bli frågan om någon eller några fokusgrupper.

Min tanke är att intervjua chefer inom förvaltningen med fokus på *upplevelsen av och synen på förutsättningarna för dig som chef att bedriva ett systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete*. I skrivande stund är syfte och problemställning inte utvecklat mer än så. Det utmärkande för den kvalitativa studien är, på ett allmänt plan, att söka kunskap om och förståelse för ett visst fenomen, inte att finna någon absolut sanning eller grund för generaliserbarhet.

Jag skulle således vara glad och tacksam om du vill låta dig intervjuas av mig någon gång under perioden 8 feb – 8 april, mest sannolikt någon gång i mars. Intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas. Forskningsetiskt kommer du att vara helt anonym.

Den 24 januari måste jag lämna in en anmälan till Mittuniversitetet om val av examensarbete och jag behöver därför tämligen omgående veta om du kan tänka dig att ställa upp på ovan nämnda intervju. Därför tacksam för ditt svar senast den 23 dec!

NN (högsta chefen) är informerad och har "välsignat" projektet.

med bästa hälsning

Michael E

Bilaga 2 – epost till deltagande före intervjun

Eposten nedan sändes till de sju chefer som tackade ja till att delta i studien:

Hej nn!

Tack för att du tar dig tid för den intervju som är en del av det examensarbete som avslutar min magisterutbildning i ledarskaps- och kvalitetsutveckling. Du är en av de 5-8 chefer här inom förvaltningen som jag ska intervjuas.

Mitt arbete är en *kvalitativ* fallstudie. Det innebär att jag inte är ute efter någon form av generaliserbar "sanning" eller någon representativ bild av chefs situation här inom förvaltningen. Intervjun fokuserar istället på att mer på djupet utforska och söka kunskap om chefskapets förutsättningar för att bedriva ett förbättringsarbete. Det är därmed inte de förutsättningar som råder inom [REDACTED] förvaltningen specifikt som är det primära "fallet", utan chefskapet och dess förutsättningar i allmänhet. Det betyder att du, i den mån du haft chefsfunktion inom andra verksamheter, helst ska utgå från dina samlade erfarenheter av att vara chef när vi så småningom genomför intervjun.

Min teoretiska utgångspunkt är en del av den mycket omfattande forskning som gjorts och görs kring ledarskap i allmänhet och ledarbeteende i synnerhet.

Intervjun kommer att vara högst 90 minuter lång exklusive en kort inledning då jag kommer att ställa några ganska konkreta frågor som handlar bl a om din erfarenhet som chef, din utbildning etc. Jag kommer att behöva spela in intervjun för den analys jag ska göra av det samlade materialet. Vill du absolut inte bli inspelad får du väldigt gärna meddela mig.

Intervjun är en sk semi-strukturerad intervju. Det innebär att jag har en intervjuguide som inte består av färdiga frågor, utan snarare av ett antal frågeområden som jag vill få belysta. De frågor jag ändå kommer att ställa utgår från dessa frågeområden, men styrs i hög grad av det du har att berätta. Det är min förhoppning att intervjun mer ter sig som ett samtal där du är den som pratar allra mest, men också som ett samtal där vi tillsammans utforskar "livet som chef".

Mycket viktigt: Jag kommer inte att på något sätt röja din identitet och ingenstans i min skriftliga rapport kommer det att framgå att intervjuerna är gjorda inom just [REDACTED] (här angavs namn på förvaltning och kommun, nu borttaget av författaren) dock att de är gjorda inom en offentlig förvaltning.

Samtidigt som du möjliggör min studie hoppas jag att intervjun också kan ge dig något i form av dina egna reflektioner och funderingar kring ditt chefs- och ledarskap. Vill du, när rapporten är examinerad och klar, ta del av den, får du naturligtvis göra det.

vänligen

Michael E

Bilaga 3 – intervjuguide

Chefens/ledarens uppdrag. Reflektera över vad ett effektivt ledarskap betyder för dig ... generellt ...

- ☐ Effektiv ... i vilket avseende ... det ”ideala chefs/ledarskapet” ... ska lyckas med vad ... resultat ...

Chefens/ledarens uppdrag. Det effektiva ledarskapet ... du själv ...

- ☐ När *du* är en effektiv chef ... vad är det som händer då ... vad resulterar det i ... vad är det du påverkar ... vad möjliggör det ...

Form ...

- ☐ Vad präglar din dag *form*mässigt; aktivitetstyper (möte är form)? Om någon betraktar dig från ovan *utan* att uppfatta *vad* du håller på med, pratar om osv. Vad skulle den betraktaren se?

Innehåll ...

- ☐ Vad är det som fyller dina dagar *innehåll*mässigt? Vad är det för *typ* av frågor du hanterar?

Om beslut ...

- ☐ Vad tar du beslut om? Vad-frågor? Hur-frågor (metod)?

Om relationer ...

- ☐ Vilka spenderar du tid med? I vilken form? Vad gör du med vem/vilka?

Reflektera kring din egen tid ...

- ☐ Hur ser du på din egen kontroll av din tid? Om du inte kontrollerar själv ... vem eller vad styr då?
- ☐ Vad kan du själv påverka när det gäller dina förutsättningar att vara chef/ledare?
- ☐ Du får fem timmar i veckan av mig – vad skulle du prioritera; vad skulle du använda dem till?

Jag visar bilden på stenåldersgubbarna ...

- ☐ Vad tänker du när du ser den här bilden?

Om jag säger systematiskt förbättringsarbete ...

- ☐ Vad tänker du då ... relevans ...förutsättningar: hinder/möjligheter ...

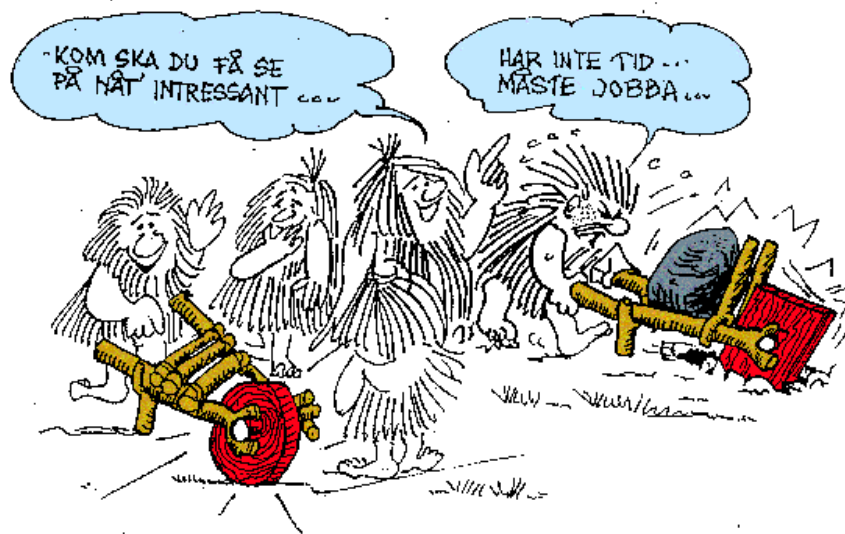
Skillnad mellan idealet och den faktiska vardagen?

- ☐ Givet din egen bild av det ”ideala, effektiva ledarskapet” – och det du beskriver som din egen vardag och dina egna förutsättningar – vad tänker då du?
- ☐ När du *inte* är en effektiv chef ... vad hindrar dig ...
- ☐ Vad tänker du kring ”gapet” mellan idealet och den faktiska situationen ... orsaker ...

Helt öppen fråga ...

- ☐ Någon avslutande reflektion?
- ☐ Något du vill tillägga?

Bild som visades under intervjun med frågan: vad tänker du när du ser den här bilden? Bilden refereras till som ”stenåldersgubbarna”.



Bilaga 4 – kort beskrivning av förvaltningen

Följande korta beskrivning av förvaltningen är hämtad från en analys av förvaltningens processmognad som gjordes under våren 2015 (se sist i bilagan). Den är ämnad att skapa förståelse för den kontext vari intervjuerna skett.

Den 1 januari 2012 skapades den förvaltning där de i denna studie intervjuade cheferna har sitt nuvarande arbete. Den då nya förvaltningen var ett resultat av en sammanslagning av fyra tidigare förvaltningar. Grunden för detta var en utredning som framhöll bland annat följande brister beträffande den tidigare situationen:

- beslut genomförs inte på det sätt eller under den tid som sig bör, och ibland inte alls
- olika besked till allmänhet och mer specifika intressenter ges från olika håll
- konflikter löses inte
- projekt går i stå
- långsamma processer
- intressenter backar ur

Utredningen slog också fast att:

”Slutsatsen är att kulturfrågan i flera fall varit den tyngst bidragande orsaken.” ”Med kultur menas här de föreställningar och perspektiv som utvecklas inom olika professionella grupper och som förstärks av att de förtroendevalda ansvarar för samma ’stuprörsområde’ som tjänstemännen.”

Till kulturproblematiken fördes följande punkter:

- ifrågasättande dominerar över samverkan; och
- kritiskt tänkande över fokus på genomförande
- beslutade förslag uppfattas ofta som inlägg i debatten
- ifrågasättandet av uppdraget omfattar också mandatet hos den som driver en fråga

Med den uttalade ambitionen att förbättra och effektivisera arbetet fanns från första början det uttalade kravet på förvaltningens ledning att utveckla och praktisera *ett processorienterat synsätt* präglat av ett starkt medborgarperspektiv.

Personalomsättningen sedan förvaltningens bildande innebär att av dagens ca 240 medarbetare ca 50 % tillkommit *efter* förvaltningens bildande. Sedan den 1 januari 2012 finns *en* chef kvar av den ledning som då förväntades realisera följande mål:

- ett processinriktat arbetssätt
- en effektiv och kvalitetssäkrad handläggning
- hög grad av samverkan inom förvaltningen
- kortare beslutsvägar
- ärenden bereds mer tvärsektoriellt
- verksamhetskultur och lednings- och samverkansformer ska utvecklas med målet att del och helhet är tydliga för alla medarbetare

Den politiska styrningen utgår från flera nämnder vilka inte förändrat sina inbördes relationer eller arbetssätt.

Under våren 2015 gjordes en intern bedömning av förvaltningens processmognad (av författaren till denna studie). Denna visade i sammanfattning bl a att:

- det råder brist på tydlig målbild för vad arbetet (kartläggningen av processer) ska leda till
- det råder stora tveksamheter kring i vilken utsträckning den processdokumentation som finns faktiskt styr verksamheten
- hinder för utvecklingen i hög grad utgörs av den höga arbetsbelastningen (brist på tid för processarbetet); tämligen ojämn kunskap och förståelse för processorientering
- det finns, på en övergripande nivå, en tämligen unison tro på värdet av att arbeta mer horisontellt

Den sammanvägda bedömningen blev att förvaltningen i början av sommaren 2015 präglades av en relativt låg grad av processmognad.

Bilaga 5 – strukturering och sammanfattningen av intervjuerna

Punkterna nedan utgör det fjärde steget i hanteringen av det omfattande intervjumaterialet. I redovisningen är det fortfarande i mycket hög utsträckning de intervjuades egna ord och uttryck som återges. Också i det fjärde steget följer hanteringen av data i stort den använda intervjuguiden. De underrubriker som valts av författaren har valts med utgångspunkt från de svar som lämnats och utgör den strukturering som författaren valt att göra. Det är också i det här steget som sammanfattningarna av de enskilda intervjuerna förs samman till en helhet i steget närmast före den finala sammanfattning som följer efter punktlistorna.

Effektivt ledarskap med tonvikt på resultat (idealt)

Medarbetare

- medarbetare som blir självgående; medarbetare som ser vad som behöver göras
- medarbetare som mår bra, personal som mår bra
- utveckla medarbetare och underställda chefer
- medarbetare som förstår sammanhanget; förstår sammanhanget

Vision, mål, uppdrag, förväntningar

- tydliggöra uppdrag, fånga och förmedla uppdraget
- tydligt vad som ska åstadkommas
- förväntningar

Sammanhang, helhet

- sammanhang
- helheten
- vart och varför
- se hela sin egen och andras verksamhet

Resultat, leverans

- resultat; leverans
- leverera mer med samma organisatoriska mängd; nå det samordnat och med så kort väg som möjligt

- då når vi målen
- att leverera det politiken vill på ett effektivt sätt i tid och innehållsmässigt
- avkastning
- ta verksamheten till nya positioner

Chefen själv

- förutsättningar
- framförhållning
- engagemang, intresse, kreativitet, struktur
- få bort sig själv som flaskhals; göra sig själv umbärlig
- egen tid för att utveckla verksamheten
- vara nära verksamheten,
- bollplank till medarbetare, utan att ta över
- involverande
- medarbetarnas prestationer på gränsen för vad man klarar av, men inte omöjligt
- gemensam vision och målbild som är väl förankrad; avvägningar och prioriteringar som delas av ledarskapet

De upplevda egna förutsättningarna

Personligt

- tar på mig för mycket operativa uppgifter
- prioriterar ned mina egna saker
- jobbar alldeles för mycket

Ledning (och prioritering)

- prioriterar inte från högre ort
- tydligare gemensamma prioriteringar uttalade av ledningen
- viktigt också att säga nej i tidigt skede (prioritera)
- mer koncentrerat förbättringsarbete
- inte uppföljning på allt
- behövs bättre samordning
- brist på samordning, fragmentering
- ledarskapet - behövs analys av situationen och vart man vill

- kanske det idealt effektiva ledarskapet inte kan uppnås; kanske "målbilden"/idealet måste verklighetsanpassas för att man som chef/ledare inte ska tappa modet

Otydlighet

- otydligt var makten och mandatet ligger
- otydliga förväntningar och uppdrag
- otydliga roller

Produktionskrav

- konstant press och svårt att hinna verksamhetsutveckling
- tar aldrig slut
- bara prestera
- produktionen är a och o

- när riset rinner genom tratten blir det också tid för att hitta smartare arbetssätt, men aldrig när det stockar sig

Tiden

- med kortsiktiga beslut
- jakt på att klara det korta perspektivet
- går för fort
- tidsbrist
- ingen har tid att göra ett bra jobb
- ingen tid att sätta sig ner i lugn och ro
- mycket akut
- det ska vara kvalitet och gå fort, men det går inte ihop

Organisation och personella resurser

- finns organisatoriska hinder
- En särskild utmaning med politiskt styrd organisation, särskilt när det gäller det långsiktiga perspektivet

- risk med att bara anställa fler ... leder inte till en bättre situation

Klimat

- intern friktion mellan vissa enheter
- det skaver och irriterar
- dålig respekt för arbetssätt
- våga säga att somligt är tillräckligt bra

Annat

- vi orkar inte lyfta blicken
- i fel ordning
- jättesvårt
- lättare med dålig ekonomi som argument
- så länge det fungerar någorlunda får det rulla på
- beslutsunderlagen behöver vara mer faktabaserade
- förändra mer på djupet och mindre på ytan

Form – typ av aktiviteter

Möten

- fruktansvärt mycket möten (som ändå kan vara effektiv tid då man fixar saker)
- möten
- möten
- från möte till möte
- mycket möten
- många korta möten
- enhetsexterna- och koncernexterna möten
- 70 % är möten

Epost och telefon

- mycket epost och kommunikation
- mejl
- mejl
- mejlväxlingar
- mejl (lite tid vid egen arbetsplats och då för mejl)
- svarar på mejl
- telefon

Samtal

- folk på rummet
- prata i flykten
- väldigt mycket enskilda samtal
- pratar med närsittande chefskollegor

Inläsning och förberedelser

- inläsning
- inläsning
- förbereda ärenden
- läsa in sig på projekt (hemma)

Annat

- springer omkring mycket
- för mycket "här och nu".
- en splittrad varelse (tillvaro)

Egen tid

- saknar lite egen tid (som i huvudsak finns efter kl 18)
- viss tid för sig själv

Personalfrågor

- personaladministration
- medarbetarfrågor
- mycket personalärenden
- personalfrågor

Stötta och coacha medarbetare

- coacha och stötta
- med starkare mandat stötta medarbetare i kommunikation med andra
- stötta där det finns behov av beslutsmandat
- stöd till medarbetare
- se till att medarbetare inte kör fast
- svara på frågor medarbetare
- tillgänglig för medarbetare

Prioritera

- hjälp att prioritera
- prioritetsordning
- prioriteringsfrågor
- frågor om arbetstrycket och omfördelning av uppgifter

- vad är viktigast nu också ur ett politiskt perspektiv

Verksamhetsfrågor

- rena verksamhetsfrågor
- mycket konkreta projektanknutna frågor
- hantera det dagliga flödet
- sånt som måste hanteras i nuet
- lösa nån fråga
- postförmedlare
- andelen här-och-nu-frågor är på tok för hög
- tyngdpunkt på vad-frågor (vad som ska uppnås)
- mycket vad och varför
- allra mest vad-frågor

Uppföljning, kontroll

- avstämningar, avstämningar
- kontrollstationer
- checkas av
- uppföljning andras arbete

Verksamhetsutveckling

- vissa utvecklingsfrågor, men nedprioriterade; för mycket operativt
- verksamhetsutveckling mycket lite
- 10 % någon form av mer långsiktigt planeringsarbete för utveckling

Extern/internt

- svara på frågor allmänhetens
- möten med externa kunder/medborgare
- företräda förvaltningen externt
- svara på frågor media
- mestadels internt
- mest interna möten
- jobbar mer och mer med externa nätverk

Annat

- enhetschefer mer hur
- information
- beställningar från alla håll
- många snabba beslut
- ofta kan jag inte visa vad jag gjort, jo jag har suttit i samtal ... det är en frustration också ...
- organiserade möten har mer långsiktiga frågor på dagordningen, mer struktur och större sammanhang, strategier
- 20 % på "vadet" och 80 % på "huret" (i meningen vilken lösning ska vi välja)
- omvärldsspaning, lärande
- lite omvärldsspaning (för lite)
- rollfrågor: hur jobbar vi med andra, hur skapa en gemensam bild
- mer form än innehåll
- från detaljer i ekonomisystemet till styrgruppsfrågor
- 20 % administration och
- visst eget operativt arbete (men undantagsvis)

Kontroll och styrning av egna tiden

Upplevd egen kontroll

- Hög kontroll på egna tiden
- Inte så mycket kontroll
- 50 % egen styrning av tiden
- Styr över/har koll på ca 65 %
- 25 % den verklighet som pockar på;
- ingen alls, dom öppna kalendrarnas förbannelse
- ambivalens i beskrivningen av kontrollen av egna tiden
- frigjort en del tid, en överlevnadsfråga, men ökar också tillgängligheten

Styrd tid

- förväntningar som kommer från högre upp i hierarkin mindre påverkan på, men liten del
- 25 % efterfrågan uppifrån
- man är allas egendom

"Personligen"

- eget kontrollbehov

- dålig på att säga nej
- behöver kanske ifrågasätta mer
- risk att bli offer för egen ambition, kul att vara adresserad, personlig tillfredsställelse

Utryckningar

- på en löst situation kommer snart en ny att lösa
- brandkårsuttryckningar
- ganska händelsestyrt
- reducera behovet av uttryckningar
- resten "dyker upp" och tränger ut annat
- Det händelsestyrda inte så mycket, men mycket enerverande

Tid för eget arbete/reflektion

- tid för egen "produktion" förutsätter arbete utanför kontoret
- tid för eget arbete (som att t ex skriva, djupare reflektion eller spaning) är svår att hitta under dagtid

- för att få tid att tänka igenom bättre
- utvecklingen av arbetssätt blir eftersatt
- uppstår en lucka handlar det främst om att komma ifatt
- oftast inte ett enda avbrott under hela dagen

Möten

- andra och jag själv bokar almanackan; svårt bedöma nyttan av vissa möten
- vissa möten kan upplevas som egen tid för reflektion.
- prioriterar mötesförslag utifrån viktigast här-och-nu
- de flesta möten självinitierade;
- börjat ifrågasätta om behovet av att vara med på möten
- finns en representationskultur, man litar inte på varandra
- möten som bokas, två timmars standardtid för möte kanske inte behövs

Du får fem timmar

Lärande

- omvärldsbevakning
- mer, kontakter utåt (för mycket inre spaning)
- träffa andra som man inte träffar i vanliga fall för lärande
- bättre förstå andra organisationsdelars förutsättningar

Verksamhetsutveckling

- verksamhetsutveckling
- försöka få struktur
- ta fram en plan
- ta fram checklistor
- ta fram handbok
- skapa kopplingspunkter

Tid med personal

- mer tid med min personal som har egna idéer om hur man skulle kunna göra

Stenåldersgubbarna

Om bilden (ofta med spontant skratt)

- Bilden är jättebra
- det där är en typbild
- Den är så bra ... den säger mycket ... så är det ju
- Den är fin
- Otroligt sann, kommer ofta upp på medarbetarsamtal

- finns en möteskultur, viktigt att vara tuffare, vad är syftet, vad ska vi uppnå, ett ledningsansvar

Tydlighet och prioritering

- brist på tydlighet från såväl förvaltningsledning som politik beträffade prioriteringar: allt hela tiden
- produktionen prioriteras och ledningsgruppen måste vara tydligare med att det är ok att lägga tid på att utveckla verksamheten; vi tar inte det på allvar
- nånstans måste man gå in och styra upp det

Tillgänglighet för medarbetare

- viktigt att vara tillgänglig för medarbetare, avsätter också tid för det
- viktigt att vara tillgänglig
- mycket möten med medarbetare till följd av att jag är för långt från verksamheten

- hälften av tiden med medarbetarna och mer långsiktiga frågor

Informella möten, fika

- informella möten som lunch och fika
- gå runt och fika, det är bland de bästa arbetstillfällena, då reder man ut väldigt mycket, väldigt snabbt; får koll på vardagsproblemen och en bild av läget

Egen tid

- andra halvan för egen tid för beredning av egna ärenden (istället för efter kl 7 på kvällen)

Målbilder

- tid för att enas om gemensamma målbilder

Möten med chefskollegor

- träffa enhetschefskollegor

Var förvaltningen är

- Mitt emellan
- Vi har inte så många fyrkantiga hjul
- ... vi är väl mitt emellan ... vi har väl börjat nagga på hörnen ... det är väl inte helt kört ...
- fortfarande relativt mycket kvar av det där fyrkantiga hjulet

- vi är på fyrkantiga hjulet, försöker, men hanterar det inte, ignorerar det totalt
- vi tar stora steg och prioriterar förbättringsarbetet

Hinder

- lättare att arbeta med förändring i ledarroll så man inte har direkt personalansvar som tar mycket tid
- medvetenheten finns om bristerna liksom många idéer som vi inte hinner med.
- hjulbytet kan vara lite hotfullt
- så fokuserade på det som ska göras
- tendensen är att vi rusar vidare till nästa uppdrag: det är leverans nu
- vi springer på
- orkar inte lyfta blicken
- det är nåt som ska fixas hela tiden
- sliter på i invanda hjulspår istället för att ifrågasätta om vi kan göra annorlunda
- vi har ju så mycket, inte en fråga till
- svårare motivera förbättringar med åttkantiga hjul – de rullar ändå på hyfsat

Förutsättningar

- viktigt att identifiera det som är "tillräckligt bra"
- tillräckligt-bra-principen
- prioritera det mest angelägna

- lite mer sunt förnuft och inte krångla till det
- måste våga ifrågasätta
- behövs mer tid till det långsiktiga arbetet om vi ska komma längre
- kräver lite svett och möda
- ett ledningsansvar att skapa utrymme för reflektion
- ett tänk som måste genomsyra
- en styrnings- och ledningsfråga
- att institutionalisera som en del av ledarskapet

Annat

- svårt att få till faktisk förändring; alla chefer i samma situation
- kanske gör man själv, men orkar inte hjälpa kompisen
- med mer tid över: bättre omvärldsspaning, egen kunskap och positionera enheten i världen
- vi rekryterar fler, men det fyrkantiga hjulet, problemet, är ju kvar
- kanske gör man själv, men orkar inte hjälpa kompisen
- med mer tid över: bättre omvärldsspaning, egen kunskap och positionera enheten i världen
- vi rekryterar fler men det fyrkantiga hjulet, problemet, är ju kvar

Systematiskt förbättringsarbete

Dokumentation

- borde ha ett system för att fånga upp de förbättringar vi gör hela tiden
- dokumentation och reflektion skulle kunna leda till "lite mera nöjda"
- vi gör grejor fast vi prickar inte av, noterar det inte
- en del av uppdraget; men ingen koll på om det är verkliga förbättringar

Fokusering och prioritering

- fokusera ett mindre antal områden om vi ska komma framåt
- mer fokuserade mål ger större möjlighet att lyckas och komma in i positiv spiral
- viktigt med kommunicerade och tydliga prioriteringar och förväntningar som kan skapa lugn och trygghet

Nivå/förstoringsgrad

- mest intressant med de övergripande processnivåerna
- systematik i de stora dragen, men inte i detalj

Systematik eller inte

- vi håller på med det hela tiden; som trial och error; distinktionen med systematiskt förbättringsarbete inte klar
- ibland bra att formalisera förbättringsarbetet, men ibland bra med sunt förnuft också

Psykologi

- ambitionen att ständigt bli mycket bättre och allting på en gång kan uppfattas som att det inte är bra, vi kommer in i en negativ spiral

Vittnesmål

- det måste få ta tid för att spara sen, men vi ger oss inte den tiden; vi lever kortsiktigt, lyfter inte blicken, lever här och nu; ibland tänker jag att det inte är nån idé, det är bara att producera; ledningen har ju också ett tryck från politikerna, kan inte sätta sig emot; och politikerna förstår inte konsekvenserna, dom har inte den kompetensen, men säger vi inget så får de ju inget veta; som enskild är det svårt att påverka, men också lätt att skylla på nån annan; verkar var lika överallt: pressen är otrolig

- där har vi problem, vi har inte tid; vi orkar inte tänka annorlunda; finns ingen luft eller tid för verksamhetsutveckling; vi tittar aldrig upp (jämför med orienterare som inte kollar kartan); vi har ingen som helst ledning, taket är jäkligt lågt och alla är en del av det, det är en kulturfråga, alla medarbetare tar upp det, men det finns inget bollplank; vi behöver mod, en gatekeeper; politiken behöver kunskap, om de inte får veta så kör de bara på; vi är för följsamma: ja, det är klart att vi gör det där, istället för att säga att vi fixar inte det där i år

Öppen fråga – ev tillägg

- I systematik och noggrannhet i information och kommunikation ligger en stor förbättringspotential då det ger förutsättning för delaktighet
- Behövs en grundläggande idé om hur styrningen och ledningen ska gå till på övergripande nivå
- Oerhört viktigt att trycka på det vi redan gör bra, att förstärka det; att trycka på det som är bra och göra det lite bättre, då kommer det som inte funkar med på tåget
- Frågar mig om det är värt att vara chef, jag är ganska slut som ledare; ska man behålla bra chefer måste man satsa på utbildning; vi (enhetschefer) måste få ha egna möten där vi kan få prata av oss; vi måste bromsa – vi kan inte producera så mycket; ledningen måste prata med politiken om vi ska ha personal som orkar och att ha kvalitet på det vi gör, inte bra att känna att man inte är klar innan man måste skynda till nästa
- Den här typen av samtal borde varje chef/ledare ha lite då och då

Sammanfattning av resultatet

Här förs punktlisorna ovan samman till det resultat som ligger till grund för avsnittet resultat och analys.

Effektivt ledarskap med tonvikt på resultat (idealt)

Frågan om hur de här intervjuade cheferna ser på effektivt ledarskap kopplar inte direkt till studiens problemformulering, men däremot indirekt så till vida att svaren ger besked om i vilken utsträckning ord som kvalitet, utveckling, effektivitet etc tas upp i svaren.

Resultataspekten av effektivt ledarskap beskrivs i två steg. För beskrivningen av den yttersta effekten används relativt allmänna ord som *resultat*, *leverans* och *avkastning*. I några fall blir effektivitets/produktivitetsaspekten tydligare: ”*leverera mer med samma organisatoriska mängd*”; ”*så kort väg som möjligt*” och ”*på ett effektivt sätt*”. När det gäller vägen dit anses den gå via medarbetare ”*som blir självgående*”, ”*som ser vad som behöver göras*”, ”*som mår bra*”, och som ”*förstår sammanhanget*”. En chef talar om att ”*få bort sig själv som flaskhals; göra sig själv uthållig*”.

Till förutsättningarna för att kunna åstadkomma ovanstående anses den effektive chefen/ledaren behöva ”*vara nära verksamheten*”; ”*se hela sin egen och andras verksamhet*”, men också vara bärare av en ”*gemensam vision och målbild ... och avvägda prioriteringar*” som delas av det samlade ledarskapet. Till ”*karaktärsdragen*” förs *engagemang*, *intresse*, *kreativitet* och ett *involverande* förhållningssätt.

Den effektive chefen håller fram vision och mål genom att ”*tydliggöra och förmedla uppdraget*” liksom vilka *förväntningar* som finns, men också *sammanhanget och helheten*; *vart och varför*.

Slutligen är den effektive chefen/ledaren den som ger *förutsättningar* för medarbetarna att göra jobbet; skapar *struktur* och *framförhållning*; är ett ”*bollplank utan att ta över*”; utmanar medarbetarna genom att lägga kravet på ”*prestationer på gränsen för vad man klarar av*”.

En chef tar explicit upp frågan om *”egen tid för att utveckla verksamheten”*.

De upplevda egna förutsättningarna

Här sammanfattas hur de intervjuade upplever både hinder och nödvändiga förutsättningar för att kunna utöva det ledarskap man önskar (alltså inte nödvändigtvis ett systematiskt förbättringsarbete). De olika delarna av svaren kan tudelas i de som uttrycks som positiva/nödvändiga förutsättningar och de som uttrycks i mer negativa/hindrande faktorer.

Till de förra hör:

- när det finns utrymme och forum att diskutera
- struktur och personella förutsättningar; man kan komma en bit med rekrytering
- den fysiska närheten till högre chefer
- när det finns lite luft i kalendern
- när man kan slutföra saker (men det är sällsynt)
- när högsta ledningen jobbar koordinerat
- när den politiska förväntan är tydligt uttryckt
- viktigt med högt i tak och ledningens mottaglighet för synpunkter och idéer
- när det finns fria aktörer som inte är ständigt uppbundna av det vardagliga arbetet

Till de senare, dvs hinder, hör det som ligger på ett personligt plan: *”tar på mig för mycket operativa uppgifter”*, som dock bara uttryckligen nämns av en intervjuad.

I andra ändan av *”systemspektrat”* finns ledningen. Brist på *prioritering*, *samordning* och *analys* uttrycks med lite olika nyanser som hinder. Hit hör också *otydlighet* beträffande makt, mandat, förväntningar och roller.

Någonstans mellan ledningen och chefen, som en slags rådande omständigheter, placeras det mesta av det som upplevs som hinder. Hit hör *produktionskraven*: *”produktionen är a och o”*; *”konstant press och svårt att hinna verksamhetsutveckling”*; m fl. Upplevelsen av brist på *tid* och ett för högt *tempo* nämns frekvent: *”kortsiktiga beslut”*; *”går för fort”*; *”mycket akut”*; och *”ingen har tid att göra ett bra jobb”* är några delar av svaren. *Organisation och personella resurser* nämns av några, även om någon också ser risker i att *”bara anställa fler som inte leder till en bättre situation”*. *”En särskild utmaning med politiskt styrd organisation, särskilt när det gäller det långsiktiga perspektivet”*. *Klimataspekten* upplevs som hinder. Några menar att *”det skaver och irriterar”*; det finns en *”intern friktion mellan vissa enheter”* och att det råder *”dålig respekt för arbetssätt”* som överenskommits.

Slutligen nämns bl a att *”vi orkar inte lyfta blicken”*; gör saker *”i fel ordning”*; det är *”jättesvårt”* och *”så länge det fungerar någorlunda får det rulla på”*.

Form – typ av aktiviteter

Vilken typ av aktiviteter cheferna i det här fallet ägnar sig åt kan sammanfattas med att man kommunicerar. Det sker väsentligen i organiserade, förbokade *möten*, men också i bilaterala samtal med *”folk på rummet”* och genom *”samtal i flykten”* med medarbetare eller chefskollegor. Kommunikation via *mejl* nämns i princip av samtliga medan *telefon* bara nämns i något enstaka fall. Vid sidan av all kommunikation nämns egna förberedelser i form av *inläsning*. Andra beskrivningar utgörs av *”springer omkring mycket”*; *”en splittrad varelse”* och *”för mycket ’här och nu’”*. Flera uttrycker att det *saknas egen tid* och flera aktiviteter (som inläsning) på arbetsplatsen måste ske företrädesvis efter kl 18 alternativt i hemmet eller under resan hem.

Innehållet – typ av frågor

Möten och samtal fyller *formmässigt* chefens dag i detta fall. Vad fylls då dessa möten med? Några relativt tydliga mönster dominerar.

Stödet till medarbetare är ett tydligt mönster och ”innehåll”. En hel del av samtalen handlar om att ”*stötta och coacha*” medarbetarna; ”*se till att medarbetarna inte kör fast*”. En särskild form av stöd som några chefer nämner är att ”*stödja medarbetare i kommunikationen med andra*” och att ”*stötta där det finns behov av beslutsmandat*”. Ytterligare ett stöd som cheferna beskriver att man består medarbetarna med är genom att hjälpa till med ”*prioritering och omfördelning av arbetsuppgifter*”. En chef tar här också upp prioritering som ”*vad är viktigast nu också ur ett politiskt perspektiv*”.

Ovanstående hänger nära samman med verksamhetsfrågor vars karaktär beskrivs med uttryck som ”*sånt som måste hanteras i nul*” (”*andelen på tok för hög*”, säger någon); ”*det dagliga flödet*”; och frågor som måste lösas. Tyngdpunkten beskrivs i första hand som varande på ”*vad-frågor*” (vad som ska uppnås, göras). En särskild del av det verksamhetsanknutna handlar om ”*avstämningar*”, ”*kontrollstationer*”; att checka av; och av ”*uppföljning av andras arbete*”.

En tredje del av innehållet i chefens arbete som lyfts fram handlar om ”*medarbetarfrågor*” och ”*personaladministration*”.

Även om det mesta som hanteras anges som ”internt” förekommer, om än i lite olika omfattning, och beroende på vilken del av verksamheten chefen är satt att leda, externa kontakter med allmänheten, media och företrädare för t ex företag.

Omvärldsspaning tas upp av några som en del av innehållet i det man gör (om än för lite, som någon tillägger).

Listan över andra former av innehåll och frågor som hanteras blir ganska lång, men har det gemensamt att de understryker det snabba flöde som chefen står mitt i, som t ex: ”*många snabba beslut*”; ”*beställningar från alla håll*”; ”*ofta kan jag inte visa vad jag gjort, jo jag har suttit i samtal ... det är en frustration också ...*”; ”*från detaljer i något system till styrgruppsfrågor*”.

Slutligen omnämns ”verksamhetsutveckling” i några få svar: ”vissa utvecklingsfrågor, men nedprioriterade; för mycket operativt”; ”verksamhetsutveckling mycket lite”; 10 % någon form av mer långsiktigt planeringsarbete för utveckling”.

Kontroll och styrning av egna tiden

När det gäller den upplevda egna kontrollen över sin tid varierar svaren, men också hur man definierar egen kontroll. Det senare upplever författaren spänner mellan att faktiskt styra sin tid till att ha koll på vad som händer och när. Svaren varierar mellan ”*bög kontroll*” och ”*ingen alls*”.

Det som upplevs som styrd tid kopplas av några till bl a ”*förväntningar som kommer från högre upp i hierarkin/uppifrån*” medan någon annan beskriver det som att ”*man är allas egendom*”. Till det senare hör det som flera beskriver som vikten av att ”*vara tillgänglig för medarbetare*”. På ett personligt plan handlar svaren om ” *eget kontrollbehov*”; ”*dålig på att säga nej*”; ”*risk att bli offer för egen ambition, kul att vara adresserad, personlig tillfredsställelse*”.

Behovet av uttryckningar upplevs av flera som en tidstjuv: ”*på en löst situation kommer snart en ny att lösa*”; och saker ”*dyker upp och tränger ut annat*”. Och är det inte mycket så är det åtminstone ”*enerverande*”.

Här återkommer också den stora mängden möten som mycket av varje intervju kretsar kring. I det här aktuella fallet antyder flera av svaren att det råder en osund möteskultur och att det finns ett behov av att *”ifrågasätta om behovet av att vara med på möten”* finns eller om *”två timmars standardtid för möte kanske inte behövs”*. Någon menar dock att *”vissa möten kan upplevas som egen tid för reflektion”*.

Tid för just egen reflektion och eget arbete är svår att hitta då det *”oftast inte (finns) ett enda avbrott under hela dagen”*; *”tid för egen produktion förutsätter arbete utanför kontoret”*; *”tid för eget arbete som att t ex skriva, djupare reflektion eller spaning är svår att hitta under dagtid”*.

Slutligen kommer också här prioriteringsfrågan upp i några svar: *”brist på tydlighet från såväl förvaltningsledning som politik beträffande prioriteringar: allt hela tiden”*; *”produktionen prioriteras och ledningsgruppen måste vara tydligare med att det är ok att lägga tid på att utveckla verksamheten; vi tar inte det på allvar”*; *”nånstans måste man gå in och styra upp det”*.

Du får fem timmar

En bit in i intervjun fick varje chef fem fiktiva och helt oinbjudna timmar att använda till någon valfri arbetsuppgift.

Här faller ett antal svar inom ramen för verksamhetsutveckling, så som: *”skapa struktur”*; *”ta fram en plan”* (för verksamhetsutveckling); *”ta fram checklistor”*; *”en handbok”*; *”skapa kopplingspunkter”* (med andra organisationsdelar). Några skulle använda tiden till *”mer tid med personalen som har egna idéer om hur man skulle kunna göra”*.

Tid för eget lärande är ett annat mönster och uttrycks som *”omvärldsbevakning”*; *”mer kontakter utåt (för mycket inre spaning)”*; *”träffa andra som jag inte träffar i vanliga fall”*; liksom *”enbetschefskollegor”*, bl a för att *”bättre förstå andra organisationsdelars förutsättningar”*.

Två chefer skulle använda tiden till *”informella möten som lunch och fika”* och att *”gå runt och fika, det är bland de bästa arbetstillfällena, då reder man ut väldigt mycket, väldigt snabbt; får koll på vardagsproblemen och en bild av läget”*.

En chef skulle använda tiden till *beredning av egna ärenden* istället för att behöva göra det efter kl 7 på kvällen.

Stenåldersgubbarna

En särskild fråga bestod i att visa en bild (bilaga 3) som inte sällan förekommer i sammanhang där kvalitets- och förbättringsarbete är på dagordningen. Frågorna som ställdes i anslutning till visningen av bilden var: Vad tänker du när du ser den här bilden? Och var befinner sig den här förvaltningen?

Inledningsvis noteras att de flesta kommentarer till bilden ackompanjerades av ett inledande skratt följt av kommentarer som: *”bilden är jättebra”*; *”det där är en typbild”*; *”den är så bra ... den säger mycket ... så är det ju”*. Någon svarar också att den *”ofta kommer upp på medarbetarsamtal”*.

Bedömningen av var, den i det här fallet, aktuella förvaltningen befinner sig varierar något. Från att *”vi tar stora steg och prioriterar förbättringsarbetet”* via *”mitt emellan”* till att *”vi är på fyrkantiga hjulet, försöker, men hanterar det inte, ignorerar det totalt”*.

Till hinder för att faktiskt komma till skott med ”hjulbytet” känns mycket igen från de intervjuades svar i andra delar av intervjun. Det centrala temat är leveranstrycket och bristen på tid: *”vi orkar inte lyfta blicken”; ”vi springer på”; ”vi har ju så mycket, inte en fråga till”*. Här läggs dock i ett svar till att *”hjulbytet kan vara lite hotfullt”*.

Till reflektioner kring vad som skulle krävas för en annan situation hör *”lite mer sunt förnuft och inte krångla till det”; ”viktigt att identifiera det som är tillräckligt bra”;* och att bli bättre på att *”prioritera det mest angelägna”*. Till de nödvändiga förutsättningarna hör också vikten av *”att institutionalisera (förbättringsarbetet) som en del av ledarskapet”;* och att det är ett ledningsansvar *”att skapa utrymme för reflektion”*. Ett talande svar för hela problematiken är *”vi rekryterar fler, men det fyrkantiga hjulet, problemet, är ju kvar”*.

Systematiskt förbättringsarbete

Här ställs frågan mycket öppet: ”Om jag säger systematiskt förbättringsarbete, vad tänker du då?”

I varje intervju uttrycks i flera passager, mer eller mindre explicit, att förbättringar sker hela tiden, om än inte så systematiskt. Under den här punkten är dock svaren mer uttalade, men med konstaterandet att dokumentationen lämnar en del att önska: *”vi borde ha ett system för att fånga upp de förbättringar vi gör hela tiden”; ”dokumentation och reflektion skulle kunna leda till lite mera nöjda”; ”vi gör grejor fast vi prickar inte av, noterar det inte”; ”en del av uppdraget; men ingen koll på om det är verkliga förbättringar”; ”vi håller på med det hela tiden, som ’trial och error’, men distinktionen med systematiskt förbättringsarbete inte klar”*.

Här uttrycks i viss mån en form av ifrågasättande t ex i svaret: *”ibland bra att formalisera förbättringsarbetet, men ibland bra med sunt förnuft också”;* och ännu mer här: *”ambitionen att ständigt bli mycket bättre och allting på en gång kan uppfattas som att det inte är bra, vi kommer in i en negativ spiral”*.

Andra svar anmäler uppfattningen att förbättringsarbete bör ske selektivt: *”mest intressant med de övergripande processnivåerna”; ”systematik i de stora dragen, men inte i detalj”*. Och några trycker på vikten av prioritering: *”fokusera ett mindre antal områden om vi ska komma framåt”; ”mer fokuserade mål ger större möjlighet att lyckas och komma in i positiv spiral”;* och *”viktigt med kommunicerade och tydliga prioriteringar och förväntningar som kan skapa lugn och trygghet”*.

Två svar uttrycker inte direkt synpunkter på ”systematiskt förbättringsarbete”, utan lägger istället ut texten om förutsättningarna för sådant arbete. I båda fallen leder resonemanget tillbaka till politiken som beställare:

”Det måste få ta tid för att spara sen, men vi ger oss inte den tiden; vi lever kortsiktigt, lyfter inte blicken, lever här och nu; ibland tänker jag att det inte är nån idé, det är bara att producera; ledningen har ju också ett tryck från politikerna, kan inte sätta sig emot; och politikerna förstår inte konsekvenserna, dom har inte den kompetensen, men säger vi inget så får de ju inget veta; som enskild är det svårt att påverka, men också lätt att skylla på nån annan; verkar var lika överallt: pressen är otrolig”.

”Där har vi problem, vi har inte tid; vi orkar inte tänka annorlunda; finns ingen luft eller tid för verksamhetsutveckling; vi tittar aldrig upp (jämför med orienterare som inte kollar kartan); vi har ingen som helst ledning, taket är jäkligt lågt och alla är en del av det, det är en kulturfråga, alla medarbetare tar upp det, men det finns inget bollplank; vi behöver mod, en gatekeeper; politiken behöver kunskap, om de inte får veta så kör de bara på; vi är för följsamma: ja, det är klart att vi gör det där, istället för att säga att vi fixar inte det där i år”.

Öppen fråga – ev tillägg

I en sista öppen fråga fick respektive chef möjlighet att anmäla ytterligare något för dem väsentligt att framföra inom ramen för studiens syfte, dvs förutsättningarna för ett systematiskt förbättringsarbete.

Följande kommenterar lämnades, vilka här får tala för sig själva. Författarens kursivering av det som bedöms vara det centrala i respektive svar.

- I systematik och noggrannhet i *information och kommunikation* ligger en stor förbättringspotential då det ger förutsättning för delaktighet
- Behövs en grundläggande idé om *hur styrningen och ledningen ska gå till* på övergripande nivå
- Oerhört viktigt att *trycka på det vi redan gör bra*, att förstärka det; att trycka på det som är bra och göra det lite bättre, då kommer det som inte funkar med på tåget
- Frågar mig om det är värt att vara chef, jag är ganska slut som ledare; ska man behålla bra chefer måste man satsa på utbildning; vi (enhetschefer) måste få ha egna möten där vi kan få prata av oss, vi måste bromsa – vi kan inte producera så mycket; ledningen måste prata med politiken om vi ska ha personal som orkar och att ha kvalitet på det vi gör, inte bra att känna att man inte är klar innan man måste skynda till nästa
- Den här typen av samtal borde varje chef/ledare ha lite då och då

Slutligen: I fem fall av sju har den intervjuade spontant uttryckt att intervjun upplevts som ett värdefullt och givande tillfälle att få reflektera över sitt ledarskap. En av de intervjuade uttryckte att alla chefer borde få ett sådant tillfälle.