



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK OCH DIDAKTIK

Formande av chefskap

- nya kommunala enhetschefers identitetsarbete

Carina Andersson & Rickard Johansson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs	PDGX61 Programmet för personal- och arbetslivsfrågor
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2009
Handledare:	Gun-Britt Wärvik
Examinator:	Bertil Gustafsson

Abstract

Examensarbete 15 hp

PDGX61 Programmet för personal- och arbetslivsfrågor

Vt 2009

Handledare: Gun-Britt Wärvik

Examinator: Bertil Gustafsson

Nyckelord: offentlig sektor, identitet, identitetsarbete, identitetsreglerande, chefskap, ledarskap, enhetschef

Syfte:

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur nya enhetschefer formar sitt chefskap i en offentlig organisation. Genom chefernas berättelser vill vi utveckla vår förståelse för hur chefskap formas och visa på vilka aspekter som upplevs som betydelsefulla för stödjandet av chefernas identitetsarbete.

Teori:

För att beskriva formandet av chefskapet har vi valt identitet som teoretiskt analysverktyg. Vi har främst valt att använda forskningsinriktningen kring identitetsarbete som berör formandet, underhållandet, förstärkandet och reviderandet i det pågående konstruerandet av svaren på bland annat 'Vem är jag?', 'Vad gör jag?' och 'Vad står jag för?' Vi har även valt att använda delar av forskningsinriktningar kring identitetsreglerande och social identitetsteori som ett komplement till det i forskningen mer individinriktade identitetsarbetet. I uppsatsen beskrivs tidigare ledarskapsforskning, distinktioner mellan chef- och ledarskap, offentlig sektor, introduktionsutbildningar samt hur identitetsbegreppet används i chef- och ledarskapsforskningen.

Metod:

I studien intervjuas åtta stycken relativt nytillträdde enhetschefer och vi har fått ta del av deras berättelser om deras chefskap hittills. Det har urskiljts elva teman ur den samlade identitetsforskningen som använts i analysen av intervjuerna. Vi har även valt att i korthet analysera ett par textdokument som berör chefskap på olika sätt.

Resultat:

Studien har visat på aspekter som är viktiga för chefer då de som nytillträdde formar sitt chefskap. Vi vill bland dessa nämna: att ledarskap ofta betraktas som mer önskvärt än chefskap, att det finns ökat behov av respons hos nya chefer från medarbetare eller andra chefer, att nya chefer ser på chefskapet som ett uppdrag samt hur viktigt det är att vara medveten om vilka signaler som sänds ut via utbildningsdokument och ledarskapspolicy. Det framkommer även att övergången från medarbetare till chef inte uttrycks som något dramatiskt för de intervjuade.

Förord

Vi vill tacka våra åtta enhetschefer, inom den kommun där vi fick tillträde att göra vår studie, för att vi fått möjlighet att ta del av intressanta berättelser om nya chefers arbetsliv. Vår tacksamhet riktas även till våra kontaktpersoner inom kommunen, för all hjälp.

Ett stort tack riktas till vår handledare Gun-Britt Wärvik, på enheten för lärande i vuxenliv vid Göteborgs universitet. Vi har fått många värdefulla råd under uppsatsarbetet samt god handledning in i kunskapsmassan kring identitet och chefskap. Vi vill även tacka Margaretha Milsta på samma enhet för inledande tips i uppsatsarbetet.

Avslutningsvis vill vi önska läsaren fortsatt trevlig läsning.

Göteborg den 25 maj 2009

Carina Andersson
Rickard Johansson

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Disposition	5
2 Ledarskapsforskning i korthet.....	6
2.1 Egenskaper	6
2.2 Beteenden och stilar	6
2.3 Roller.....	6
2.3.1 Kommentarer.....	7
3 Distinktioner mellan chefskap och ledarskap.....	7
3.1 Det eftersträvansvärda ledarskapet	8
3.1.1 Kommentarer.....	9
4 Offentlig sektor	9
4.1 Vad utmärker en offentlig organisation?.....	9
4.2 Inriktning för offentliga organisationer: New Public Management	10
4.3 Offentligt ledarskap.....	10
5 Chefers introduktionsutbildning	11
5.1 Introduktionsutbildning/chefsutbildning.....	11
6 Identitet i chef- och ledarskapsforskning.....	12
6.1 Självidentitet	12
6.2 Identitetsarbete	13
6.2.1 Hur beskrivs och framställs identitetsarbete?	13
6.2.2 Identitetsarbete i samtal	14
6.2.3 Dualiserat identitetsarbete	15
6.2.4 Identitetsarbete i förhållande till rollbegreppet.....	15
6.2.5 Identitetsarbete i relation till chef- och ledarskapsdiskurser.....	15
6.3 Identitetsreglerande.....	16
6.3.1 Mål för identitetsreglerande.....	16
6.3.2 Texter som identitetsreglerande.....	17
6.3.3 Kritik mot identitetsreglerande	17
6.4 Social identitetsteori.....	17
6.4.1 Kritik mot social identitetsteori	18
7 Syfte och frågeställningar	18
8 Teoretiska utgångspunkter.....	18
9 Metod.....	20
9.1 Kommunorganisationen	20
9.1.1 Vägen till kommunen	20
9.2 Intervjustudie	21
9.2.1 Urval av intervju personer	21
9.2.2 Intervjuguide.....	22
9.2.3 Intervjumetodik	22
9.2.4 Inspelning samt utskrivning av intervjuer	23
9.3 Litteratursökning.....	24

9.3.1	Manuell sökning	24
9.3.2	Datorbaserad sökning	25
9.4	Empirisk analys.....	25
9.4.1	Empirisk analys: Textdokument	25
9.4.2	Empirisk analys: Intervjuer.....	26
9.5	Dispositionsval i uppsatsen	26
9.6	Validitet.....	27
9.7	Reliabilitet.....	27
9.8	Generaliserbarhet	28
9.9	Etiska överväganden	28
9.10	Avgränsningar.....	28
10	Resultat och analys.....	29
10.1	Övergripande organisatoriska idéer i textdokument	29
10.1.1	Kommunens introduktionsutbildning – körkort för nya ledare.....	29
10.1.2	Kommunens ledarskapskriterier	29
10.2	Att beskriva sig som chef och ledare	30
10.2.1	Vem är jag?.....	30
10.2.2	Vem är jag inte?.....	32
10.2.3	Vad står jag för som chef?	33
10.2.4	Det cheferna gör för att hantera situationer och händelser.	33
10.2.5	Att forma chefskap i olika situationer.....	35
10.3	Det sociala samspelets betydelse för chefskapet.....	36
10.3.1	Skapa trovärdig identitet, att inte kunna vara sig själv	37
10.3.2	Dialogens mening för chefens identitetsarbete	37
10.3.3	Tillgängligheten som chef	40
10.4	Övergripande organisatoriska idéers betydelse för chefskapet	40
10.4.1	Chefkörkortets inspiration för chefens identitetsarbete	41
10.4.2	Cheferna om kommunens förväntningar	43
10.4.3	Styrning av chefernas arbete.....	44
11	Diskussion	46
11.1	Att beskriva sig själva som chefer och ledare	46
11.1.1	Ledaridentiteten mer önskvärd	46
11.1.2	Chefskapet som uppdrag.....	47
11.1.3	Övergången från medarbetare till chef	48
11.2	Det sociala samspelets betydelse för chefskapet.....	48
11.2.1	Upplevda krav på tillgänglighet.....	48
11.2.2	Möten och utbildningar.....	49
11.2.3	Att positionera sig nära medarbetaren	49
11.2.4	Samtal som respons	50
11.2.5	Introduktion till chefskapet.....	50
11.2.6	Användning av chefsforum.....	50
11.3	Övergripande organisatoriska idéers betydelse för chefskapet	51
11.3.1	Chefskapets tydlighet och otydlighet.....	51
11.3.2	Utbildningens och ledarskapspolicy's identitetsreglerande	51
11.3.3	Frihet under ekonomiskt ansvar.....	52
11.3.4	Beslut och delaktighet i New Public Management-konceptets anda	52
11.3.5	Närvarande chef som styrinstrument	53
11.4	Konklusioner	53
11.5	Studiens begränsningar	54

11.6 Förslag till framtida forskning	54
12 Referenser	55
13 Bilaga 1	59

1 Inledning

Alla chefer börjar sin chefskarriär någonstans vid någon tidpunkt. Chefskapet innebär inte bara att få titeln chef och människor föds inte heller som chefer. I den här uppsatsen intresserar vi oss för hur nya chefer formar sitt chefskap. Det är betydelsefullt att ta reda på vad som stödjer detta formande av chefskap, dels för rekrytering och introduktion av chefer dels för ett fortsatt chefskap.

Varför är då detta formande av chefskap intressant? Det finns flera anledningar till att vi intresserar oss för detta. En anledning är att en chef ofta anses ha en stor del av en organisations framgångar. Det kan leda till ödesdigra konsekvenser om en chef med personalansvar inte tillfredsställer organisationens behov, vilket kan beröra många medarbetare. Chefskapets betydelse ska inte överbetonas, men en annan anledning till att vi har valt att studera chefer är att det är en avgränsad grupp personer vars utveckling brukar tillägnas stora resurser. Resurser, i form av både tid och pengar, investeras för att utveckla goda chefer vilket visar sig i den uppsjö av chef- och ledarskapsutbildningar som finns på marknaden.

Det går dock inte att uppmärksamma chefskap i största allmänhet, chefskapet måste sättas in i sitt sammanhang. Offentlig sektor har under de senaste decennierna genomgått stora omstruktureringar och rationaliseringar delvis på grund av New Public Management-konceptet. Enligt Christensen et al. (2005) är det, inom en offentlig organisation, många intressen som måste vägas samman. Chefskap blir till en balansgång mellan olika intressen såsom folkets vilja, förvaltningens mål och krav, politikerns vilja samt lagens krav. Offentlig sektor har, genom New Public Management-konceptet, influerats i högre grad av mål- och resultatstyrning. Chefer på lägre nivå har fått större ansvarsområden på sin egen enhet, på grund av borttagning av flera mellanchefernivåer. Arbetsbelastningen för chefer på lägre nivå anses ha ökat betydligt på grund av plattare organisationer (Hagström 2003). Vi är fascinerade av chefskap i detta sammanhang och sökte oss därför till en kommun i offentlig sektor för att undersöka hur nya enhetschefer formas i en komplex verksamhet.

För att undersöka formandet av chefskap har vi valt att använda identitet som ett teoretiskt analysverktyg. Vi uppfattar att forskningsfältet kring identitet är stort, med ett otal forskningsinriktningar. En forskningsinriktning berör begreppet identitetsarbete, vilket vi bedömer är användbart för att belysa och beskriva formandet av chefskapet. Identitet betraktas inte som något statiskt utan det skapas fortgående i ett formande, underhållande, förstärkande och reviderande arbete i det pågående konstruerandet av svaret på frågorna 'Vem är jag?', 'Vad gör jag?' och 'Vad står jag för?' (Carroll & Levy 2008; Sveningsson & Alvesson 2003).

Vi anser att den bästa möjligheten att studera detta identitetsarbete är hos nytillträdna chefer. Vi har i en kranskommun till Göteborg valt att intervjua åtta relativt nytillträdna enhetschefer om deras chefskap hittills. Dessa chefer är intresseväckande då vi tänker att de är i en kritisk fas av sin yrkeskarriär, en fas då chefskapet formas. Vi har fyra anledningar till valet av att studera nya chefer. Den första är att vi tror att mer erfarna chefer inte märker av formandet av chefskap som en lika kritisk process som de mer nyblivna cheferna. Den andra anledningen är att vi anser att det är mer tydligt att följa var nya chefer har format sitt chefskap, de har inte introducerats som chefer på annat håll. Den tredje anledningen är att vi tror att formandet av chefskap går att stödja genom organisatoriska händelser, som en nyligen genomgången introduktionsutbildning. Till sist bedömer vi valet av nya chefer som en naturlig avgränsning och en rimlig undersökningsgrupp.

1.1 Disposition

Vi berör i uppsatsens första fem huvudavsnitt den tidigare forskning som är relevant och användbar för vår studie. De fem huvudavsnitten är ledarskapsforskning i korthet, distinktioner mellan chef- och ledarskap, offentlig sektor, chefers introduktionsutbildning och identitet i ledarskapsforskning. Den tidigare forskningen följs därefter av vårt syfte med uppsatsen med tillhörande frågeställningar. De teoretiska utgångspunkterna avser att visa på identitetsbegreppets användningsområde för vår del och följs av huvudavsnittet för metoden där beskriver de val vi har gjort under arbetets gång. Resultat och analys av det empiriska materialet är disponerat efter våra tre frågeställningar. Här analyserar vi studiens intervjuer samt beskriver och kommenterar kommunens textdokument kring introduktionsutbildning för nya ledare samt deras ledarskapspolicy i förhållande till tidigare forskning. Avslutningsvis diskuterar vi studiens resultat i förhållande till tidigare forskning samt våra frågeställningar. Här vill vi även visa på de slutsatser vi drar av studien.

2 Ledarskapsforskning i korthet

Med denna litteraturgenomgång vill vi visa på hur ledarskapsforskning har bedrivits och fortfarande bedrivs. Anledningen till att vi har gjort detta är för att få en god förståelse för ledarskapsforskningens område och dess utbredning. I detta huvudavsnitt, som är en beskrivning av tidigare ledarskapsforskning, så används främst termen ledarskap. Detta för att vi uppmärksammat att termen ledarskap används i stor utsträckning inom forskningen för att beskriva ledande funktioner.

2.1 Egenskaper

Alvesson och Deetz (2000) anser att en stor del av ledarskapsforskningen har präglats av nypositivistiska och normativa antaganden kring vad ledarskap är, vilket ska ha lett till en mager avkastning av kunskap trots oerhörda resurser nedlagda. Ledarskap har i tidig forskning till stor del kopplats till personliga egenskaper vilket inneburit stort individfokus. Detta perspektiv återkommer dock i nya ledarskapsteorier under slutet av 1980-talet och perspektivet utnyttjas alltjämt av ledarskapskonsulter och populärvetenskapliga tidskrifter. Forskningsartiklar kring ledaregenskaper finns i oerhörda mängder, ett exempel är Kirkpatrick och Locke (1991). Författarna menar inledningsvis att vissa personliga egenskaper inte garanterar effektivt ledarskap, men kommer fram till sex nyckelegenskaper hos en individ: drivkraft, ledarskapsmotivation, ärlighet/integritet, självförtroende, kognitiv förmåga samt företagsrelaterad kunskap. Den underliggande värderingen i detta forskningsperspektiv är att en del människor är naturliga ledare och har egenskaper som inte andra människor besitter (Yukl 2006).

2.2 Beteenden och stilar

Enligt Yukl (2006) blev forskare efter ett tag mer intresserade av vad chefer faktiskt gör i sitt arbete och forskningen blev mer inriktad mot ledarskapsbeteende och ledarstilar. Ett otal enkätstudier har gjorts i hopp om att koppla ihop organisationseffektivitet med ledarskapsbeteende. Det är vanligt i denna inriktning att försöka fånga underordnades uppfattningar om cheferna och koppla det till dimensioner som anses tala för effektivt ledarskap (Alvesson & Sveningsson 2007). Mycket av ledarskapsforskningen har sedan slutet av 1970-talet fortsatt att framhålla relationen mellan ledare och underordnade. Det transformativa ledarskapet betonade ledarskapets möjlighet att åstadkomma förändring och få underordnade till att följa ledaren på basis av förtroende, lojalitet och stolthet (Yukl 2006) Enligt Van Wart (2003) medförde denna inriktning att ledarskap innebar att ha ansvar för att förstå dramatiska organisationsförändringar och genom denna förståelse få underordnade att följa ledaren i större utsträckning. Samtidigt ägnades en stor del av forskningen åt karismatiskt ledarskap vilket kopplades till vilka egenskaper och beteenden ledare skulle uppvisa för att få underordnades beundran. Yukl (2006) menar att denna ledarskapsforskning var den andra vågen av Max Webers tankar kring karismatiskt ledarskap. Ledaren skulle vara en extraordinär människa som i princip kunde utföra mirakel. Webers idéer var, enligt Yukl, dock till stora delar relaterade till ledare högre upp i organisationshierarkin än var merparten av ledare påträffas.

2.3 Roller

Rollbegreppet har använts för att beskriva chefskap och tar sin utgångspunkt i vilken position individen har i organisationen och hur förväntningarna från andra organisationsmedlemmar ser ut (Yukl 2006). Mintzberg (1973) menade att en chef har tio roller varav ledarrollen är en

av dem. Ledare är i det sammanhanget att leda sin subgrupp genom att motivera och styra dem. Liknande syn på rollbegreppet har Møller och Dyrdal Solbrekke: "Roll är då i synnerhet knutet till summan av de normer och förväntningar som riktas mot den formella ledarpositionen med dess uppgifter, resurser och rättigheter" (2006, s. 65). Yukl (2006) beskriver rollkonflikter som en central del i rollbegreppet och menar att själva konflikten uppstår när olika förväntningar på en roll inte infrias. Senare perspektiv har mer betonat rollskapande och krupit närmare begreppet identitet: ".../rollen blir på detta sätt en social konstruktion i spänningen mellan yttre villkor och inre förutsättningar" (Møller & Solbrekke 2006, s. 67). Vi återkommer i ett senare avsnitt med att beskriva hur ett flertal författare använder identitet som analysverktyg för att förstå chefskap.

2.3.1 Kommentarer

Vi kan konstatera att en stor del av ledarskapsforskningen är normativ till sin art. Mycket av forskningen har klara psykologiska influenser då personliga egenskaper och liknande fått stort utrymme (Alvesson & Deetz 2000). Det har varit ett klart individuellt fokus men i vår fortsatta framställning fokuserar vi på trenden att chef- eller ledarskap händer, görs eller växer fram. Vi är influerade av denna trend och då specifikt forskning kring identitetsarbete som vi anser kan ge användbara teoretiska verktyg för analys av formandet av chefskap. I avsnittet Identitet i ledarskapsforskning kommer vi att beskriva forskning kring identitetsarbete vidare. Först vill vi dock skildra hur begreppen chef- och ledarskap används inom forskningen.

3 Distinktioner mellan chefskap och ledarskap

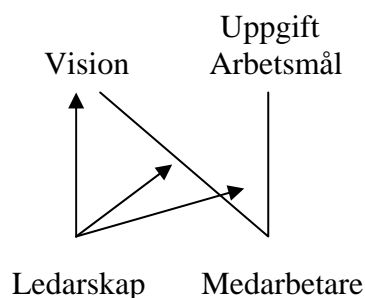
Det har gjorts många försök till att göra åtskillnad mellan chefskap och ledarskap. I detta avsnitt används mest begreppet ledarskap istället för chefskap vilket beror på att det är termen ledarskap som används i forskningslitteratur. Alvesson och Sveningsson (2007) menar att ett av forskningens problem består i att begreppen ledare respektive chef beskrivs på så många skilda sätt. Vissa beskriver dem som varandras motsatser medan andra inte vill göra någon åtskillnad alls (Andersson 2005). Kotter (1990) ställer sig mellan dessa två extremer. Han går inte så långt att han ser på chef och ledare som motsatser till varandra men han menar att de skiljer sig åt väldigt tydligt. Chefskap handlar om planering, organisering, budgetering och om att ha kontroll och vara beslutstagare. Ledarskap däremot handlar om att skapa visioner och att motivera samt inspirera medarbetare¹. I stora drag menar Kotter att chefskap åstadkommer resultat, stabilitet och ordning medan ledarskap skapar förändring och rörelse. Kotter ser även att båda begreppen innehåller gemensamma drag av att bestämma vad som ska utföras och att utvecklandet av relationer och nätverk är viktiga. Kotter (1990) anser att begreppen chef och ledare stödjer varandra och att båda behövs för att beskriva vad en person i ledande position gör.

Ytterligare en ståndpunkt i frågan är att en del forskare anser att det inte går att utgå från begrepp som ledarskap. Alvesson och Deetz (2000) menar att språket kring fenomenet ledarskap måste dekonstrueras, det tas för självklart vad ledarskap är för något innan det studerats. I och med att ledarskapet är ett sådant vitt begrepp har det lett till svårigheter i att fånga studieområdet. Då begreppet används på ett ogenomtänkt sätt så belastas ordet med felaktiga innebörder som lever vidare och försvårar ett enhetligt användande. Det formas även

¹ Vi är medvetna om att begreppet medarbetare är ideologiskt laddat och kan vara en förskönande omskrivning av underställd personal. Vi använder dock termen medarbetare då det är en allmänt vedertagen benämning.

fördomar kring begreppet: ”Språket kan inte spegla eller fixera en del av den sociala verkligheten utan erbjuder i stället ett sätt att fånga eller belysa fenomen” (Alvesson & Deetz 2000, s.65).

Lima (2007) använder sig av en figur (se figur 2 nedan) för att uttrycka vad han ser som ledarskap. Ledarskapet är här kopplat till att bearbeta och tydliggöra organisationens vision för medarbetare, leda medarbetaren i att förverkliga arbetsmål och koppla organisationens mål till medarbetarens.



Figur 2: De grundläggande ledarskapsuppgifterna (Lima 2007, s.126)

Enligt beskrivningen ovan har Lima (2007) inga svårigheter med att lösgöra ledarskap som en separat företeelse medan Andersson (2005) inte gör någon åtskillnad alls mellan chef- och ledarskap. Han menar istället att utgångspunkten är att chefer ägnar sig åt både chef- och ledarskap och att det inte är intressant att särskilja det ena från det andra.

Ledarskapets relation till chefskap kan ses som problematiskt och en del forskare menar att chefers arbete bara delvis berör ledarskap. De flesta chefer är underordnade i en organisationshierarki och samarbetar med andra chefer på samma nivå samtidigt som de har en överordnad roll. De här relationerna i sidled och uppåt i organisationen handlar inte om ledarskap vilket gör att många chefsuppgifter inte kan relateras till ledarskap (Alvesson & Sveningsson 2007).

Ett annorlunda sätt att förklara ledarskap uttrycker Czarniawska (2005) som ser organiserandet som den essentiella ledarskapsysslan. Czarniawska diskuterar ledarskap som tjänst, att ge service, hon menar att chefen ska producera organisering. ”Ledarskap betyder att ha en organiserande roll i meningsskapandet: i urskiljandet mellan figuren och grunden /.../”(Czarniawska 2005, s. 90). Chefen har sin roll i det ständiga organiserandet som då motsätter sig de konventionella idéerna kring organisation som statisk struktur. Czarniawskas inställning till ledarskap liknar Alvesson och Sveningssons (2007) inställning. Det fokuseras ofta på ledarskap som att inneha vissa personliga egenskaper och inte på ledarskap som något som görs.

3.1 Det eftersträvansvärda ledarskapet

Det är inte ovanligt att aktörer i organisationer ser ledarskap som något positivt medan chefskap ses som något negativt (Kotter 1990; Alvesson & Sveningsson 2003b; Carroll & Levy 2008). Blom (1994) påpekar att det speciellt i offentlig sektor har varit populärare att benämna ledande som ledarskap än chefskap. Carroll och Levy visar att chefer gärna talar om sig själva som ledare istället för chefer men att de har svårt för att beskriva vad de inrymmer i ledarskapsbegreppet. De tenderar istället att endast redogöra för en känsla av att ledaridentiteten är mer eftersträvansvärd och utmanande med högre status, jämfört med

chefidentiteten. Däremot är chefer ofta bestämda i sin uppfattning om vad chefskapet består av och tillskriver begreppet relativt tråkiga, vardagliga rutiner av administrativ art och att se till att processer löper och fungerar som de ska. Den här typen av uppfattningar har lett till att chefskapet har blivit något som aktörerna inte vill vara. Det paradoxala är samtidigt att aktörerna ändå ständigt återgår till att utöva chefskap, av olika skäl. Detta kan bero på att chefskapet är mer igenkännligt, väl förankrat i deras arbetssätt och hemtam och får av den anledningen mer påverkan och makt än ledaridentiteten (Carroll & Levy 2008).

3.1.1 Kommentarer

Den språkliga distinktionen mellan chef och ledarskap är intressant. Vår ståndpunkt är att det kan läggas olika innebörd i begreppen och att det kan finnas skäl för att tala om de två termerna som åtskilda fenomen, just för att de tydliggör skillnader. I genomgången av tidigare ledarskapforskning har vi uppmärksammat att ledarskap används synonymt med de ledande funktioner som en chef har. Ledarskap har i den forskningen alltså inte bara beskrivits som att vara visionär och inspirera medarbetare. Fortsättningsvis kommer vi därför i huvudsak att använda oss av uttrycken chef respektive enhetschef som då inrymmer både chefs- och ledarfunktionen.

4 Offentlig sektor

I detta huvudavsnitt vill vi ge en kortfattad bild av innebörden i offentlig sektor då de chefer vi intervjuat är anställda inom kommunen. Forskningen kring New Public Management (NPM) har getts ett eget avsnitt för att den anses ha en betydande inverkan på hur offentlig sektor har förändrats de sista årtiondena.

4.1 Vad utmärker en offentlig organisation?

Christensen et al. (2005) har som utgångspunkt att privata och offentliga organisationer innebär fundamentalt olika sätt för organisering. Offentliga organisationer utmärks av att de har en högsta ledning som är demokratiskt vald av folket. ”Offentlig sektor har sin grund i att den ska tjäna folket. En viktig uppgift är att lösa konflikter och problem med minsta möjliga resursanvändning” (Christensen et al. 2005, s. 23). Chefer inom offentlig sektor har alltså att förhålla sig till befolkningens behov men i relation till en styrning som inkluderar ekonomiska restriktioner. Författarna betonar att en offentlig organisation är betydligt mer komplex än den privata, i det hänseende att den inte bara har inkomster, vinst och ekonomiskt överskott som målsättning². Hänsyn till bland annat majoritetsstyre, intresseorganisationer och kostnadseffektiv drift ska vägas mot hänsyn för rättsstatsvärderingar. En urskiljning är även att offentliga organisationer, i sin grund, inte bedriver sin verksamhet på en ekonomisk marknad med fri konkurrens även om konkurrens blir alltmer vanligt numera (Christensen et al. 2005).

Blom (1994) menar att det kanske viktigaste särdraget i offentlig förvaltning är den komplicerade relationen mellan politiker och tjänstemän. Inom NPM har denna distinktion mellan politikerns och tjänstemäns ansvar varit ett viktigt förändringsområde. Denna reforminriktning ska nedan beskrivas närmare³.

² Det ska dock tilläggas att inte alla privata organisationer endast har dessa mål som grund för sin sysselsättning.

³ Se även Panozzo (2001) som ur italienskt perspektiv beskriver den managerialism som ersatte den traditionella kommunala ledningsstrukturen i och med NPM:s framfart.

4.2 Inriktning för offentliga organisationer: New Public Management

NPM-begreppet används inom forskningen för att sammanfatta de omstruktureringar och rationaliseringar som förändrat offentlig sektor sedan slutet av 1980-talet (Hasselblad, Bejerot & Gustafsson 2008). Hood (1995), en tidig förespråkare för NPM, pekar ut tre generella förändringar som inriktningen bland annat anses medföra:

1. En ökad decentralisering av ekonomiskt ansvar. Det blir fler kostnadsställen ur redovisningsperspektiv.
2. Ökad konkurrens för att sänka kostnader och förbättra standarden.
3. Större vikt vid resultatstyrning och utarbetade mätbara mål för att öka effektiviteten.

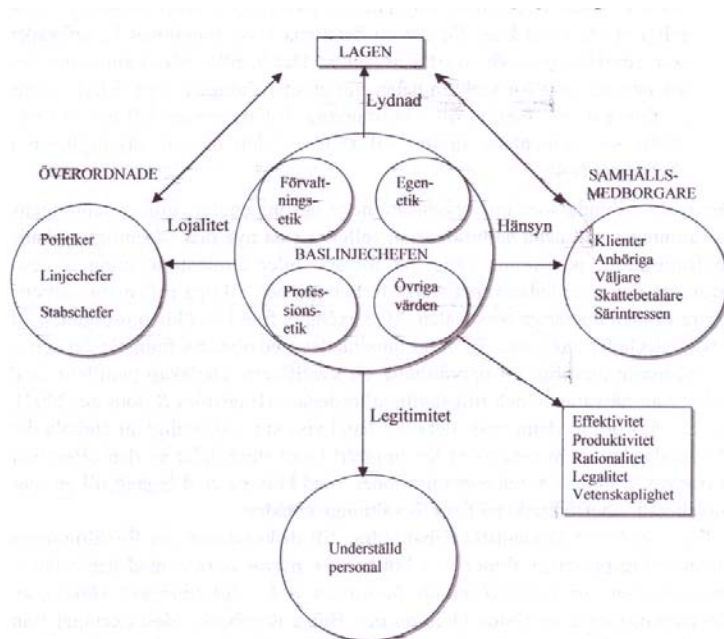
Christensen et al. (2005) menar dock att offentliga organisationer generellt har mer komplexa och vaga mål, än privata organisationer, då de är multifunktionella och har många intressen att ta hänsyn till. Författarna uttrycker i sin kritik mot NPM att målstyrning ibland inte kan vägleda på det sätt som det är tänkt och fungerar inte som instrument i alla slags organisationer. Christensen et al. är generellt negativa i sin inställning till NPM, som tonar ner skillnaderna mellan det privata och offentliga medan författarna menar att organisationerna är fundamentalt olika.

Hasselblad et al. (2008) menar att det är svårt att bedöma utbredningen av de olika förändringsåtgärderna men menar att en stor del av retoriken har gett utslag i den offentliga sektorn. Författarna trycker främst på det decentraliserade budgetansvaret: ”Verksamheten – skolan, sjukhuskliniken eller vårdhemmet – har genom införandet av lokalt budgetansvar allt mer kommit att ses som en separat organisation med tydliga gränser mot andra verksamheter” (Hasselblad et al. 2008, s. 60). Henning (2000) beskriver att offentliga organisationer på detta sätt blir mer företagslika. Även Brunsson och Sahlin- Andersson (2000) uttrycker att förändringarna i budgetkontrollen leder till att enheter inom offentlig sektor blir väldigt autonoma sin organisering. Författarna menar att enhetens resursanvändning blir ibland så egenstyrd att enheter ibland kan jämföras med drivandet av ett litet företag, dock utan målet att tjäna pengar. Den som blir ansvarig för denna autonoma enhet blir enhetschefen. (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000) Det blir därför, för vår del, intressant att se till hur det offentliga ledarskapet beskrivs.

4.3 Offentligt ledarskap

Det har framförts av forskare att det inte finns särskilt mycket kunskap om offentligt ledarskap eftersom det inte setts som intressant att bedriva forskning kring (Hagström 1990; Henning 2000). Henning menar att regelsystemen varit så styrande att det har ansetts att det inte finns någon anledning till forskning. Människan i chefskapet har inte stått i fokus på samma sätt som i forskning inom privat sektor, vilket har gjort att chefskapet har teknifierats till att styra verksamheten med hjälp av närvarande regelsystem.

Christensen et al. (2005) belyser hur komplex en offentlig verksamhet är i och med de olika intressen och funktioner den måste uppfylla. Hur en chef ska fungera i en sådan verksamhet blir då av intresse. Vi vill i korthet visa på Hagströms (2003) beskrivning av det etiska sammanhang baslinjechefer fungerar i (se figur 1 nedan). Vi betraktar de enhetschefer som deltar i denna studie som baslinjechefer.



Figur 1: Den offentliganställdes cheftjänstemannens etiska sammanhang (Hagström 2003, s. 318)

Vi vill med figuren visa på det komplexa sammanhang som en enhetschef formar chefskap inom. Chefskapet influeras av en mängd intressen relaterade till; samhällsmedborgare, överordnade, medarbetare och lagliga krav. Därtill kommer krav på effektivitet som utgörs av exempelvis kommunens mål- och resultatstyrning i enlighet med NPM. För enhetschefen visar sig detta praktiskt i det decentraliserade budgetansvaret. Enligt Hood (1995) innebär det decentraliserade budgetansvaret att chefer får mer handlingsutrymme i att styra sin enhet med tydligare ansvarsfördelning. Hasselblad et al. (2008) menar dock att cheferna snarare är mer styrda än innan, då det decentraliserade budgetansvaret innebär en striktare resultatstyrning.

Hagström (2003) menar att trycket på, vad han benämner som, baslinjechefer har ökat betydligt på grund av plattare organisationer med borttagning av flera mellanchefer. Administrativa funktioner har decentraliserats och ökat baslinjecheferns arbetsbelastning, vilket leder till en nedprioritering av det operativa arbetsledarskapet för medarbetare. Hagström (2003) propagerar för en återinstallation av de chefsnivåer som försvann och benämner 2000-talet som årtiondet för mellanchefernas återkomst.

5 Chefers introduktionsutbildning

De chefer som intervjuas i undersökningen har under sitt första år som enhetschefer gått igenom en introduktionsutbildning, anordnad av kommunen. Vi ser denna utbildning som ett sätt för kommunen att sprida övergripande organisatoriska idéer till de nya cheferna. Avsnittet nedan ger en bild av introduktionsutbildningar mer generellt, och visar bl.a. på de svårigheter och fallgropar som arbetsgivare och utbildningsanordnare ofta stöter på. Hur introduktionsutbildningen är planerad i vår undersökta kommun redovisas i resultatavsnittet.

5.1 Introduktionsutbildning/chefsutbildning

Sedan slutet av 1950-talet är chefsutbildningar allt vanligare. Olika ledarskapsmodeller har under olika perioder varit mer framträdande än andra i utbildningssammanhang. Granberg (2006) är kritisk till ledarskapsmodellerna och anser att de inte passar in i utbildningen av chefer. Dels för att modellerna är kraftigt förenklade och dels för att de inte tar tillräcklig

hänsyn till omvärlden. ” Det finns en stor risk i att mäta och klassa in chefer i ’typer’, ’roller’, ’stilar’ etc.” (Granberg 2006, s. 479). Han ifrågasätter även hur effektiva chefsutbildningarna egentligen är, han anser att chefsutbildningar ofta är: ”/.../ planerade och genomförda som en måltid som cheferna ska stoppa i sig, en sekvens av olika delar. Först kommer en dag med ekonomi, sedan kommer en dag med arbetsrätt och så kommer en dag med marknadsföring.” (Granberg 2006, s. 480). Detta menar han motverkar kunskapsutvecklingen hos cheferna som istället behöver uppgifts- och problemorienterat lärande. Chefsutbildningen bör arrangeras i form av projekt och problem som bearbetas under en längre period och som har anknytning till chefernas vardag.

Betoningen i chefsutbildningar ligger ofta på att kursen ska resultera i en effektivare chef och ledare (Andersson 2005; Sveningsson & Larsson 2006). Trenden är starkt påverkad av nordamerikanska idéer (Fellbom 2003). Det är inte heller ovanligt att utbildningsaktiviteter skapas för att överföra de attityder som stämmer överens med organisationens kultur (Sandberg & Targama 1998). Innehållsmässigt kan utbildningar naturligtvis skilja sig åt men Nilsson (2000) ser några delar som mer vanligt förekommande. Det ena är inslag av praktiskt kunnande för att kunna utföra det löpande chefsarbetet. Det andra är förmedlande av psykologiska kunskaper att ha till hjälp vid svåra situationer och exempelvis konflikter. Ytterligare ett vanligt inslag är ledningens vilja av att öka förståelsen för den kultur som råder inom den specifika organisationen.

En viktig del i chefsutbildningar är att anordnaren är tydlig med utbildningens syfte och mål, gentemot dem som förväntas delta. Det kan exempelvis handla om vilken sorts kunskap utbildningen ska ge på det stora hela och hur omfattande kursen är. Den pedagogiska grundsynen är också en viktig del i beskrivningen av kurser. Att i utbildningsmaterial beskriva den pedagogiska grundsynen är att redogöra för kursens genomförande och arbetsformer. Det kan exempelvis handla om att kursen innehåller inslag av praktisk träning, teoripass, diskussioner eller användning av videokamera (Lundmark 1998).

Nilsson (2005) framhåller vikten av att organisationen har en tydlig bild av huruvida utbildningen ska innebära att cheferna får en specifik befattningsinriktad kompetens eller en bred allmän kompetens. Oftast behövs dock båda delarna för att få en chef som är säker i sitt arbete. De chefer som inte tidigare haft en chefsposition har många gånger en svår process att gå igenom under sin första tid. Bytet från en yrkesprofession kan vara svårt, framför allt om den tidigare professionens grundutbildning inte innehållit moment kring ledarskap och organisation.

6 Identitet i chef- och ledarskapsforskning

Identitetsbegreppet har blivit populärt inom organisationsstudier (Alvesson et al. 2008) och även inom studier av chef- och ledarskap. Alvesson et al. (2008) urskiljer tre teoretiska inriktningar av identitetsstudier som de anser vara särskilt dominerande, identitetsarbete, identitetsreglerande och social identitetsteori. Vi vill utgå från denna indelning i vår genomgång av tidigare forskning men vi inleder med att beskriva Giddens (1991) begrepp självidentitet som är vida använt i merparten av forskningen i ämnet.

6.1 Självidentitet

Begreppet självidentitet, self-identity, är vanligt förekommande i forskning och litteratur kring identitet. Giddens (1991) definition av begreppet är att självidentitet är de uppfattningar en individ har om sig själv och att det är en företeelse som utgår ifrån en s.k. reflexiv

medvetenhet. Reflexivitet förklaras som att individen ständigt omarbetar ny information och kunskap i förhållande till den man hade tidigare. Självidentiteten är alltså inget speciellt drag en människa har och det går inte hitta identiteten i beteendet. Det är inte heller fast och oföränderligt, utan skapas kontinuerligt och bibehålls genom individens reflexiva handlingar.

Språket får en väldigt stor betydelse för självidentiteten i och med att språket möjliggör för människor att skapa berättelser om sig själva. Berättelserna skapar vår verklighet och vår självidentitet: "Vi är inte det vi är, utan det vi gör oss till" (Giddens 1991, s.95). I berättelserna kan man i efterhand välja att lyfta fram vissa händelser framför andra, vilket bidrar till att skapa ett underlag för det man ser som sin identitet. Alvesson & Willmott (2002) delar Giddens syn på språket och berättelserna som betydelsefulla faktorer i identitetsarbetet. De menar att självidentiteten byggs upp av språk, meningsskapande och värderingar i möten med andra människor och uttrycks genom berättelser.

6.2 Identitetsarbete

Identitetsarbete är ett nyckelkoncept för att nå en förståelse för aspekter av människors identitetskonstruerande i organisationer (Alvesson et al. 2008). Även Carroll och Levy vill påtala begreppets användbarhet: "In short, identity work is pivotal (vår anm: väsentligt) in understanding how actors insert themselves in to organisational life" (2008, s. 76). Hur beskrivs och framställs då detta väsentliga begrepp identitetsarbete? Watson (2008) anser att identitetsarbete ibland används något informellt. Han menar att användare av begreppet inte vågar klarlägga vad de anser om begreppet och använder citationstecken för termen "identity work". Något som enligt Watson tyder på att författare försöker fransäga sig ansvaret för termen eller uttrycket. Vi vill se att begreppet kan användas för att visa på beröringspunkter i mötet mellan individ och organisation vilket vi vill visa på i detta avsnitt. I avsnittet tar vi även stöd av Wengers (1998) syn på identitet även om han inte uttalat använder sig av begreppet identitetsarbete.

6.2.1 Hur beskrivs och framställs identitetsarbete?

Sveningsson och Alvesson beskriver identitetsarbete som "formandet, underhållet, upprätthållandet, förstärkandet och reviderandet av de konstruktioner som framkallar sammanhang och särprägel för människor" (2003, s. 1165: vår översättning). En tydligare förklaring är det arbete med identiteten som utövas för att fortgående försöka förstå vem man är och vad man gör för att hantera situationer och händelser. Vidare menar författarna att ett identitetsarbete blir till att få temporära svar på frågorna 'Vem är jag?' och 'Vad står jag för?' i ett ständigt ansträngande och kämpande för att skapa en förståelse av sig själv (Sveningsson & Alvesson 2003). Främst frågan 'Vem är jag?' uttalas i ett flertal artiklar som en grundförutsättning till identitetsarbete (Alvesson & Willmott 2002; Alvesson et al. 2008; Carroll & Levy 2008). Carroll och Levy (2008) menar även att identitetsarbete sker i ansträngningarna i att förstå 'Vem är jag inte?', 'Vad gör jag?' respektive 'Vad gör jag inte?', vilka de anser är viktiga frågor speciellt inom organisatoriska sammanhang.

Identitetsarbete ges även innebörder som en berättande företeelse (Sims 2005) och ett ständigt förhandlande av erfarenheter (Wenger 1998). Enligt Sims (2005) blir identitetsarbete till en berättande process som handlar om att skapa historien om sig själv, att andra skapar din historia och att bli delskapare av andras historier. Wenger (1998) utgår från ett situerat lärande som deltagande i sociala gemenskaper och för honom innebär identitet ett konstant arbete med att förhandla fram, 'the self', jaget. Wenger ger aldrig identitetsarbete någon innebörd då han i stället ser arbetet med identiteten som ständigt pågående. Detta är något som även Carroll och

Levy (2008) skriver då identitetsarbete framställs som en ständigt pågående process. Förhandlande blir grundläggande för Wenger (1998) då han menar att identitet konstrueras genom att förhandla med den mening som vi tolkar ur erfarenheter i sociala gemenskaper. I ett empiriskt exempel menar Wenger, att bli skadereglerare vid ett försäkringsbolag innebär att ge den etiketten mening genom att fungera på ett visst sätt inom den sociala gemenskapen. Identiteten konstrueras genom att göra vad en skadereglerare gör, bli behandlad som en skadereglerare, forma den sociala gemenskapen och underhålla relationer med andra sociala gemenskaper.

Alvesson och Willmott (2002), och även Carroll och Levy (2008), relaterar identitetsarbete som nära sammanhängande till självidentiteten. Självidentiteten uttrycks som en repertoar av strukturerande berättelser vilka upprätthålls av identitetsarbete. Alvesson och Willmott (2002) beskriver identitetsarbete som: "...the interpretative activity involved in reproducing and transforming self-identity" (2002, s. 627). Vid rutinmässiga livssituationer fungerar denna tolkande aktivitet ganska konfliktfritt men identitetsarbete blir mer eller mindre aktivt vid olika sorters möten, händelser, erfarenheter och förändringar för olika personer. Därför kan identitetsarbetet ibland ha en närmast terapeutisk sida (Alvesson & Willmott 2002) vilket vi i denna uppsats dock inte uppehåller oss vid.

Watson (2008) använder sig av sociala identiteter för att förklara hur han ser på identitetsarbete. Detta ska dock inte förväxlas med social identitetsteori (beskrivs i avsnitt 6.4) utan ska bara beskriva olika former av identitet. Sociala identiteter blir för Watson element vilka människor refererar till i sitt identitetsarbete. De sociala identiteterna är mer externa till sin art än självidentiteten och en typ av dessa är socialkategoriska identiteter som klass, kön och etnicitet. Författaren urskiljer även fyra andra typer av sociala identiteter varav en typ är formell roll, att vara chef. Watson beskriver identitetsarbete i detta synsätt:

Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social-identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives (2008, s. 129)

Identitetsarbete blir till en ömsesidig process i kontakt med självidentiteten och de sociala identiteterna. Identitetsarbete beskrivs som mer än enbart en inre process, i förhållande till sociala händelser.

6.2.2 Identitetsarbete i samtal

Identitetsarbete blir för Beech (2008) en social process. Han har en infallsvinkel till identitetsarbete där han ställer samtal, där människor beskriver sig själva eller blir beskrivna av andra, i centrum. Även Ekman (1999) har liknande syn på samtalets roll i konstruerandet av ledarskap. Ekman argumenterar för att "ledarskap konstrueras, reproduceras och utövas på småpratets arena." (1999, s. 232). Småpratet blir den sociala process där ledarskap konstrueras genom dialog, vilket enligt Beech (2008) stödjer identitetsarbete.

Beech (2008) ger ett praktiskt exempel på hur dialog kan påverka identitetsarbete vilket beskrivs i korthet. Författaren uttrycker att ett påstående från en annan människa till en början kan upplevas som främmande att ta till sig. Med tiden som det används kan påståendet omvandlas till ett accepterat och neutralt påstående som till slut används med egna avsikter i nya sammanhang. Å andra sidan kan gensvaret mynna ut i oenighet och avvisande mot

yttrandet vilket gör att individen inte gör det till något eget. Beech menar att dialogen kan stödjas av en persons identitet eller så kan dialogen bidra till en omvandling av den.

6.2.3 Dualiserat identitetsarbete

Andersson (2005) dualiserar forandet av identitet som en inre och yttre process. Den inre processen beskrivs som ett oupphörligt berättande och beskrivande, i interaktion med andra. Den yttre processen relateras ständigt till organisationens kultur och sociala förutsättningar. Wenger (1998) ser dock inte denna åtskillnad som något fruktbart. Han åsyftar att identitet är både socialt och individuellt och ser skiljelinjen som ett förenklande antagande. Wenger menar att antagandet ofta leder till förhastade slutsatser med ”syn på det individuella som något fritt och kreativt medan det sociala blir en källa för bundenhet och restriktioner” (1998, s. 147).

6.2.4 Identitetsarbete i förhållande till rollbegreppet

Simpson och Carroll (2008) vill utveckla teoribildningen kring identitet och roll i och med att deras forskning ger stöd för att chefer i stor utsträckning använder sig av begreppet roll istället för identitet. Simpson och Carroll menar att rollbegreppet ger en ökad medvetenhet och förståelse för vad som händer i processen av att konstruera en identitet. Även Sveningsson och Alvessons (2003) vill särskilja roll från identitet men vidhåller att de ändå är nära relaterade till varandra. Simpson och Carroll (2008) ser att chefer ibland har svårigheter med förväntningarna på sin roll. De menar att svårigheten kan ligga i att chefsrollen upplevs kräva ett visst beteende och att chefen inte känner sig fri att agera hur som helst. Även Watson (2008) menar att en chef inte bara kan vara sig själv på arbetsplatsen, chefen ska ha kontroll över allt men samtidigt framstå som mänsklig. Hur chefen ska framstå på arbetsplatsen blir en fråga för vilka diskurser som finns uttalade eller outtalade kring chef- och ledarskap, vilket beskrivs mer i nästa avsnitt.

6.2.5 Identitetsarbete i relation till chef- och ledarskapsdiskurser

Begreppet diskurs är mångtydigt men förekommer ofta i forskning kring organisationer och chefskap. Vi vill inledningsvis kort beskriva termen diskurs och utgår då från den innebörd Bergström och Boréus (2005) lägger i detta mångtydiga begrepp. En tolkning av begreppet är talat och skrivet språk vilket dock Bergström och Boréus (2005) anser är en för snäv tolkning. Författarna vill vidga begreppet som något av mer social natur där diskurs blir mer relaterat till sociala sammanhang. Diskurs omfattar då inte enbart språkanvändning utan även vad som händer och sker i det sociala sammanhanget som exempelvis handlingsmönster. Vi väljer att se diskurs i den vidare betydelsen som Bergström och Boréus ger begreppet, diskurser blir inte bara till vad som sägs och skrivs om chef- och ledarskap.

Wenglén (2005) menar att i en organisation så kan chefens identitet bestå i en organisatorisk tillhörighet, exempelvis som kommunanställd, en professionell tillhörighet såsom rektor, en hierarkisk tillhörighet som enhetschef men även en mindre formellt uttryckt tillhörighet som resultatorienterad ledare. Dessa tillhörigheter färgas av olika diskurser kring att vara kommunanställd, rektor, enhetschef och ledare. Andersson (2005) vill betona chefsdiskurser i organisationer som viktiga element för chefers identitetsarbete. Ofta är chefsdiskurserna motstridiga och det finns enligt författaren anledning att se över hur diskurser lever inom organisationen, i och med att de ofta ger stora konsekvenser med tiden.

Sveningsson och Larsson (2006) beskriver mellancheferns identitetsarbete som att inordna sig själva i relation till organisationens diskurser kring ledarskap. De tänker sig att det i en organisation ständigt cirkulerar diskurser angående vad som krävs av en ledare, både i tal och skrift, som i stor utsträckning påverkar chefernas identitetsarbete. Alvesson och Sveningsson (2003a) betonar specifikt tal om ledarskap som stödande för identitetsarbetet då det underlättar tolkningen av vem man är som chef. Identitetsarbetet blir till en process av tillfälliga tolkningar av de förväntningar som finns och som ständigt formas, omförhandlas och reproduceras i olika sociala samspel (Sveningsson & Larsson 2006).

Att medvetna och omedvetna diskurser kring bland annat chef- och ledarskap kan styra händelser i organisationer är grundläggande i forskningsinriktningen kring identitetsreglerande. I nästa avsnitt kommer vi att se närmare på den inriktningen.

6.3 Identitetsreglerande

Alvesson et al. (2008) framställer forskningen kring identitetsreglerande som att ha en maktrelaterad syn på identitet. Identitetsreglerande berör hur anställda påverkas av övergripande diskurser som skapas och upprätthålls i och med policys, värderingar, mål och andra implicita eller explicita styrformer. Alvesson och Willmott (2002) konkretiserar identitetsreglerande som exempelvis introduktion, utbildning och internt/externt marknadsförande som används för att inspirera och bearbeta anställdas identitetsarbete.

Identitetsreglerandet innebär dock inte alltid avsiktliga händelser utan kan även innebära oavsiktligt inflytande i de sociala sammanhang som människor fungerar i. "Identity regulation may be pursued purposefully or it may be a by-product of other activities and arrangements typically not seen /.../" (Alvesson och Willmott 2002, s. 635). Alvesson och Willmott (2002) påpekar även att identitetsreglerandet inte ska ses som ett skapande av identiteter som medarbetare automatiskt införlivar. Identitetsreglerande innebär därför inte enbart ett maktperspektiv utan är nära sammanbundet med identitetsarbete.

6.3.1 Mål för identitetsreglerande

Alvesson och Willmott (2002) redogör för nio olika former av identitetsreglerande varav vi berör några nedan. En form är identitetsreglerande som att definiera personer, exempelvis som mellanchefer, och vad de förväntas göra. Thomas och Linstead (2002) berör detta fenomen men använder inte begreppet identitetsreglerande. De vill visa på att den ökade decentralisering av ekonomiskt ansvar, en konsekvens av NPM (Hood 1995), har påverkat mellancheferns tjänsteområden. Enligt Thomas & Linstead (2002) har mellanledning blivit till en uppsättning av aktiviteter som flyttas upp eller ner i organisationen beroende på organisationsförändring. Mellanchefernas roll i organisationen blir otydligare vilket leder till oro kring frågan vem man är i organisationen (Thomas & Linstead 2002). Vidare påtalar dock författarna att mellanchefer inte är offer utan de är själva också aktiva i skapandet av sina identiteter, i förhållande till övergripande diskurser.

Alvesson och Willmott (2002) redogör för andra former av identitetsreglerande som att uttrycka motiv, värderingar och kunskapssyn med mera. Alvesson och Willmott (2002) visar även på ett exempel där en företagsledare samlat alla chefer på företaget till möte där han uttrycker att det är i egenskap av att vara chefer de är där. Författarna vill med exemplet främst beskriva hur identitetsreglerande kan ta form vid händelser i organisationen. Ytterligare exempel på identitetsreglerande är att mellanchefer ofta blir homogeniserade, både

i organisationer och inom delar av forskningsvärlden, vilket gör att de ses som en grupp utan större enskilda variationer (Thomas & Linstead 2002).

6.3.2 Texter som identitetsreglerande

Alvesson och Willmott (2002) uttrycker att policyskapande är en form av identitetsreglerande. Ekman (1999) beskriver hur texter kan och förväntas kunna styra en organisation. Texter i form av policy, instruktioner, föreskrifter och lagar är inte sällan en stor del av organisationens sätt att vidarebefordra information och påverka de anställdas handlingar. Bergström och Boréus menar att: ”Texter är resultatet av att en eller flera personer velat förmedla något i skrift. Då de läses och refereras får de konsekvenser för vad människor tänker och vad de gör.” (2000, s. 12f). Ekman (1999) menar att texter är normreglerande. Normer ger anvisningar om vad som är lämpligt och tillåtet och indikerar på hur anställda ska agera i olika situationer. I skriftlig form rubriceras normen som ett direktiv där syftet är att driva anställda till en viss handling. Direktivet styrks ofta av uppmaningen att det är till gagn för alla om det efterlevs.

6.3.3 Kritik mot identitetsreglerande

Teorin kring identitetsreglerande betonar organisationsdiskursers drivande av identitetsarbetet. Watson (2008) anser att denna syn är en allt för förenklad modell av verkligheten. Han argumenterar för att forskning inom området alltför ofta använder en tvåstegs-modell där chefsdiskurser direkt kopplas samman med självidentiteten. Watson menar att denna syn blir till att se orsak-verkan samband mellan vem man är och vad för sorts diskurser som ges uttryck för i den miljö man befinner sig. En annan forskningsinriktning, social identitetsteori, har fått kritik för att vara än mer inriktad på orsak-verkan samband, då mellan anställdas identifikation med organisationen och organisationens effektivitet (Alvesson et al. 2008).

Även social identitetsteori ska ges utrymme i nästa avsnitt för att belysa forskningsområdets utsträckning samt visa på aspekter av identitet som inte påtalats inom inriktningarna för identitetsarbete och identitetsreglerande.

6.4 Social identitetsteori

Social identitetsteori (SIT) är kanske den mest utbredda inriktningen kring identitet i organisatoriska sammanhang (Alvesson et al. 2008). Av intresse är hur anställdas identifiering med grupper och organisationen leder till viktiga aspekter för organisationens effektivitet som anställdas motivation, lojalitet och engagemang. Ledarskap får en framträdande betydelse för att påverka anställda. Hogg (2001) betonar grupperns beteende och ledarens uppgift att styra det beteendet. Hogg beskriver hur han ser på ledarskap: ”Leadership is about how some individuals or cliques have disproportionate power and influence to set agenda, define identity, and mobilize people to achieve collective goals.” (2001, s. 188). Ledarskap blir till att fungera i relation till gruppen, att ha förståelse för positionera sig själv och andra inom gruppen, men även utom gruppen.

Inom SIT läggs stor vikt vid att skapandet av identitet innebär att vara eller inte vara medlem i olika grupper. Andersson (2005) trycker på att individen inte är ensam om att definiera och fastställa sin identitet utan det sker i samverkan med andra där ändringar i identiteten skall godtas av andra. Det menar även Ibarra (1999) då han relaterar konstruerandet av identitet till att skapa en trovärdig identitet i den grupp som personen rör sig inom. Författaren använder

inte begreppet identitetsarbete utan fokuserar på identitetskonstruktion och rollanpassning. Stor vikt läggs vid att de förväntningar som är kopplade till arbetsrollen leder till att människor behöver anpassa sin identitet. Identitetskonstruktion sker främst genom att urskilja framgångsrika förebilder vilka observeras för att forma identitet (Ibarra 1999).

6.4.1 Kritik mot social identitetsteori

Kritiken som råder mot SIT berör främst överbetonandet av gruppmedlemskapet. Organisationers och människors identiteter blir förenklade till alltför stabila fenomen och identitet relateras allt för starkt till tillhörandet av sociala grupper och organisationer (Sveningsson & Alvesson 2003; Alvesson et al. 2008). Wenger (1998) beskriver identitet som ett fenomen mellan det individuella och sociala. Han benämner medlemskap i grupper som en viktig aspekt dock inte så betydande som inom social identitetsteori.

7 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur nya enhetschefer formar sitt chefskap i en offentlig organisation. Genom chefernas berättelser⁴ vill vi utveckla vår förståelse för hur chefskap formas och visa på vilka aspekter som upplevs som betydelsefulla för stödjandet av chefernas identitetsarbete.

Våra frågeställningar:

1. Hur beskriver de intervjuade sig själva som chefer och ledare?
2. Hur framställs det sociala samspelet med medarbetare och andra chefer i forandet av chefskapet?
3. Hur berörs enhetscheferna av övergripande organisatoriska idéer kring vad chefskap innebär?

8 Teoretiska utgångspunkter

Vi ser att den teoretiska kunskapsbasen kring identitet är ansenlig till sin mängd. I vår genomgång av tidigare forskning har vi beskrivit hur identitet framställs inom olika forskningsinriktningar. I detta avsnitt vill vi klargöra våra teoretiska utgångspunkter som vi utgår från i uppsatsens resultat och diskussion. Detta gör vi genom att beskriva hur vi ställer oss till den litteratur vi utgår ifrån samt att vi förtydligar vår ståndpunkt i de nedslag vi väljer att göra i litteraturen.

I litteraturgenomgången beskriver vi varför en del forskare anser att det är väsentligt att belysa identitetsarbete. Identitetsarbete är användbart som begrepp för att studera identitet/anti-identitet, organisationskulturella frågor samt organisationsförändringar. I denna uppsats använder vi identitetsarbete för att studera hur nya chefer formar sitt chefskap. Identitetsarbete är ett användbart analytiskt begrepp för att studera hur nya chefer handskas med de förändringar av det dagliga arbetet som sker vid en övergång från att inte varit chef. Vi är framför allt intresserade av vilka aspekter som är betydelsefulla för stödjandet av identitetsarbetet.

⁴ Vi vill här förtydliga att användandet av ordet berättelse inte innebär att vi har en narrativ ansats till intervjuandet och analyserandet av intervjuer.

Vi har i genomgången av tidigare identitetsforskning fått uppfattningen av att forskningsinriktningarna skiljer sig vida åt i sin syn på individuellt respektive socialt konstruerad identitet. Forskningen kring identitetsarbete ser vi som till större delen inriktad på utvecklingen av identitet ur ett individuellt perspektiv. Frågorna, exempelvis 'Vem är jag?' 'Vad står jag för?' 'Vad gör jag?', uttrycker att forskning kring identitetsarbete är individcentrerad. Vi har även nämnt Alvesson et al. (2008) som exempel på detta individperspektiv då de ser identitetsarbete som en pågående mental aktivitet som en individ ägnar sig åt. Samtidigt så fastslår de dock att inget identitetsarbete sker utan social interaktion och identitetsarbete blir till något individuellt i sociala sammanhang.

Vi vill i uppsatsen visa på att aspekter av både det sociala och individuella är betydelsefulla för chefers identitetsarbete. Identitetsarbete ska alltså inte ses som något som endast sker inne i människan utan sker hela tiden mer eller mindre aktivt i vardagliga och mindre vardagliga situationer (Alvesson & Willmott 2002). Identitetsarbete blir alltså till ett medium mellan det sociala och individuella. Vi väljer att inte enbart utgå från forskning kring identitetsarbete då vi anser att det är svårt, om inte omöjligt, att analysera alla chefers berättelser i bakgrund till endast en forskningsinriktning. I följande två stycken visas hur de andra forskningsinriktningarna används.

Forskningen kring identitetsarbete skiljer sig från studier i social identitetsteori för att den senare inriktningen lägger stor vikt vid hur människor kategoriserar sig själva och blir kategoriserade av andra (Beech 2008). Inriktningen social identitetsteori har stor tonvikt på det sociala sammanhangets påverkan på konstruerandet av identitet. Att forma ledarskap blir alltför inriktat på att positionera sig inom en grupp. Vi anser dock, trots kritiken mot social identitetsteori, att den har sina fördelar och vi ser denna forskning som främst användbar i relation till vår andra frågeställning i uppsatsen, som betonar det sociala i identitetsarbete.

En annan forskningsinriktning är identitetsreglerande som Alvesson och Willmott (2002) beskriver som en form av organisationskontroll där anställda influeras av övergripande organisatoriska idéer. Även denna forskningsinriktning är betydande för vår studie då identitetsreglerande beskrivs som något nära förknippat med identitetsarbete. Skillnaden på inriktningarna som vi ser det är att identitetsreglerande tar utgångspunkt från organisatoriska nivå och kan ses ur ett maktperspektiv medan forskning kring identitetsarbete är relativt nära förknippat med ett individuellt perspektiv som vi tidigare beskrivit. I vår analys vill vi därför använda forskningen kring identitetsreglerande vid främst den tredje frågeställningen som berör övergripande organisatoriska idéer.

Identitetsarbete kan fokusera på vad som sker då människor berättar om sig själva (Beech 2008; Sims 2005). Identitetsarbete ser vi dock som något ständigt pågående och kan inte endast relateras till de situationer som berättandet sker, som i en intervjusituation. Det vi menar är att vi inte vill bortse från tystare delar av identitetsarbetet, vi vill inte bara se till vad som händer just nu utan även vad som hänt tidigare. Det blir därmed även ett retrospektivt perspektiv i enhetschefernas utsagor vilket är av intresse för oss, men som även har sina svårigheter att beskriva i efterhand. Hur vi väljer att analysera enhetschefernas berättelser med våra teoretiska utgångspunkter redogör vi för i metodavsnittet.

Vi ser att Simpson och Carroll (2008) samt Sveningsson och Alvesson (2003) använder sig av rollbegreppet som komplement till identitet. Även Watson (2008) använder sig av kompletterande begrepp, sociala identiteter, där chef uttryckts som en formell roll. Vi vill dock klargöra att roll och identitet inte får blandas ihop, och vi ser roll som något mer externt

till sin natur än identitet. Av den anledningen använder vi oss inte av termen roll i någon större utsträckning förutom när de intervjuade använder sig av begreppet.

Övergripande organisatoriska idéer använder vi som term i vår tredje frågeställning och vi anser att termen behöver förtydligas. Vi vill ge termen en diskursiv mening som något utöver språkanvändning. Övergripande organisatoriska idéer vill vi relatera till uppfattningar, normer och attityder som organisationen ger uttryck för exempelvis via textdokument, utbildning och ekonomiska styrprocesser. Anledningen till att vi valde att använda begreppet idé istället för diskurs är för att diskurs är ett sådant mångtydigt begrepp (Bergström & Boréus 2005).

9 Metod

I metodavsnittet vill vi låta läsaren ta del av hur vi har genomfört olika aktiviteter i uppsatsarbetet, och vilka val vi har gjort under arbetets gång. Enligt Alvesson och Deetz (2000) ska metodavsnittet beskriva forskarens arbete med det empiriska materialet. Inledningsvis vill vi ge en beskrivning av den kommun som vi fått tillträde att göra intervjuer hos, och som låtit oss ta del av ett par skriftliga dokument.

9.1 Kommunorganisationen

Den undersökta kommunen tillhör en av Göteborgs kranskommuner och består enligt kommunens hemsida (2009) av ca 40.000 invånare, med cirka 2500 anställda. Kommunen bedrivs i förvaltningsform, vilket är den vanligaste formen idag. Förvaltningen består av tjänstemän som genomför den kommunala verksamheten enligt de beslut som kommunfullmäktige beslutar om och är indelad i fem sektorer. Dessa är:

- Individ- och familjeomsorg. Den här sektorn har hand om de ärenden som går under Socialtjänstlagen (SoL), Lagen om särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) och Lagen om vård av missbrukare (LVM).
- Infrastuppport. Här finns olika stödfunktioner som ekonomi, information, IT, juridik och personal.
- Lärande. Här ingår flera verksamheter: barnomsorg, bibliotek, fritid och idrott, fritidsgårdar, kultur, kulturskola, skolverksamhet från förskoleklass till gymnasieskola, särskola och vuxenutbildning.
- Samhällsbyggnad. Ansvarar för funktioner som planering, byggande, infrastruktur och miljö.
- Vård och omsorg. I den här sektorn innefattas äldre- och handikappomsorgen och omsorg om psykiskt funktionshindrade. (Kommunens hemsida 2009)

Det arbetar totalt sex stycken sektorschefer på de fem sektorerna och det totala antalet enhetschefer är cirka 120 stycken (Enhetschef sektor Infrastuppport 2009)

9.1.1 Vägen till kommunen

En av uppsatsförfattarna hade ett år tidigare utfört ett uppdrag i studiesyfte i den aktuella kommunen och såg den som en möjlig uppdragsgivare för även den här studien. Arbetet påbörjades med ett inledande möte med två kontaktpersoner i kommunen där vi författare presenterade våra tankar och tillsammans diskuterade vi fram en idé om utformningen av studien. Kontaktpersonerna var även behjälpliga med att sammanställa en lista över deltagare i introduktionsutbildningen för nya chefer samt skickade ut vårt missivbrev. Vi hade ytterligare ett möte med en av kontaktpersonerna samt en sektorschef, som gavs möjlighet att kommentera och korrigera vår preliminära intervjuguide.

9.2 Intervjustudie

Vi har valt att genomföra undersökningen i form av intervjuer med kommunala enhetschefer. Samtidigt har vi kort granskat texter som berör kommunens interna introduktionsutbildning för chefer samt kommunens ledarskapskriterier. Tonvikten ligger dock på intervjuerna.

För att undersöka hur enhetscheferna formar sitt chefskap har vi fler olika tillvägagångssätt att välja mellan. Silverman (2006) betonar hur viktigt det är att vara medveten om varför man väljer ett visst tillvägagångssätt. Det är enligt honom helt avgörande för slutresultatet. Silverman menar att man ska fråga sig vad det är man vill veta innan man bestämmer sig för vilken metod man ska använda. Intervju, observation, enkät, analys av text och fokusgrupper leder till olika former av empiriskt material att bearbeta (Silverman 2006). Det vi är intresserade av är enhetschefernas egna berättelser och uppfattningar om sin första tid som chef. Då är exempelvis en enkätstudie inte aktuellt i och med att vi inte vill ha svar i form av antal, frekvenser och graderingar. Observation ser vi som en lämplig metod på ett sätt, eftersom vi då skulle kunna följa chefer i deras vardag och få användbart material att analysera, men samtidigt är det inte är möjligt rent tidsmässigt. Det hade krävt mycket mer tid än de tio veckor vi har till uppsatsskrivandet. Det vi ser som mest lämpligt i vårt fall är kvalitativa intervjuer, av olika anledningar. Dels är intervjuer genomförbart inom den tidsram vi att följa och intervjuformen möjliggör för cheferna att relativt fritt berätta om sina upplevelser. Dels ger intervjuer oss möjlighet att kunna ställa följdfrågor om cheferna berör ett intressant område, vilket inte hade varit möjligt med exempelvis en enkätundersökning.

9.2.1 Urval av intervjupersoner

Det totala antalet enhetschefer i kommunen är cirka 120 stycken (Enhetschef sektor Infrastøport 2009) och vi har intervjuat åtta av dessa. Urvalet i studien kan liknas vid ett bekvämlighetsurval som enligt Trost (2005) kännetecknas av att man tar det som finns tillhands, de personer som är anträffbara och passar till undersökningen. Våra kontaktpersoner på kommunen sammanställde en lista på 23 stycken enhetschefer att intervjuas, som uppfyllde kriterierna att ha gått från att vara medarbetare till chef inom den senaste tvåårsperioden och dessutom genomgått kommunens interna chefsutbildning⁵. Cheferna har nödvändigtvis inte varit medarbetare inom de sektorer de nu är verksamma inom eller inom den undersökta kommunen. Skälet till att vi fokuserar på nya chefer är att vi vill se hur den undersökta kommunen format deras chefskap vilket vi anser blir svårare om de varit chefer tidigare någon annanstans. Att utbildningen ska ha utförts relativt nyligen är också ett medvetet val. Vi tänker oss att det är lättare för cheferna att uttala sig om utbildningen om det inte ligger alltför långt tillbaka i tiden. Därav drogs avsiktligt en gräns till att den skulle ha genomförts under de senaste två åren.

Ur listan på 23 enhetschefer att intervjuas fick vi information från en av kontaktpersonerna om vilka hon var säker på hade gått från att vara medarbetare till chef. Dessa sju personer kontaktades per telefon och fem av de uppringda var intresserade av att medverka i studien. Resterande tre valdes ut genom att vi började längst upp på listan och ringde oss igenom namnen tills vi fick tag i ytterligare tre till som var intresserade av att delta. Vårt mål var att få representanter från alla fem sektorer, men utgången blev att fyra sektorer medverkar i materialet. Den huvudsakliga anledningen till att den femte sektorn inte företräds beror på att ingen av de 23 ursprungliga på listan arbetar inom den specifika sektorn.

⁵ Utbildningen heter Körkort för nya ledare, benämns även som chefskörkortet och beskrivs i avsnitt 10.1.1.

Att antalet intervjuade blev åtta stycken beror på att vi bedömde det vara en rimlig mängd empiriskt material att bearbeta, med tanke på den tidsperiod som var avsatt till uppsatsen. Tidsfaktorn fick styra valet av antalet intervjuer. Kritik kan eventuellt riktas mot att vi har för få antal deltagare i studien. Enligt Simpson & Carrol (2008) är ett stort antal respondenter inte avgörande för värdet av de insikter intervjuerna kan bidra med till vårt analyserande av identitetsarbetet hos cheferna. Tanken är ju att varje enskild berättelse bidrar med sin uppfattning inom ett specifikt område. Författarna är också noga med att påpeka att resultatet av få intervjuer inte har för avsikt att vara generaliserbart men att det ändå kan medverka till kunskapsutveckling. Kvale (1997) anser att det på förhand är omöjligt att ange hur många intervjuer en studie ska innehålla och menar att det beror på syftet med studien. I en kvalitativ studie där syftet är att få kunskap om en individs upplevelse, och det är viktigt att uppnå en djupare förståelse beträffande ett fenomen eller situation, kan det ibland räcka med en intervju. Vi har även påträffat en forskningsartikel där enbart en person studeras (Sveningsson & Alvesson 2003). Om syftet med studien är beroende av att kunna generalisera till en större population, är den kvantitativa metoden att föredra med fler deltagare.

9.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (se bilaga 1) är indelad i fem områden; Bakgrund, Övergången, Chefkörkortet, Chefskapet och Slutfrågor; innehållandes totalt 24 frågor. Områdena växte fram genom vår egen diskussion kring vilket empiriskt material som intervjuerna skulle kunna bidra med. De 24 frågorna arbetades fram med stöd av den litteratur vi gått igenom samt med hjälp av kontaktpersonerna i kommunen. Trost (2005) menar att det vid kvalitativa intervjuer inte ska användas en intervjuguide med i förväg bestämda frågor. Istället ska man göra en förteckning över stora frågeområden och låta den intervjuade styra samtalet i så stor utsträckning som möjligt. Vi har dock, utöver frågeområdena, valt att fastställa ett antal frågor som vi ställer till alla intervjuade, en så kallad halvstrukturerad intervju (Kvale 1997). Detta gör vi för att säkerställa att vi får svar på vissa frågor som är viktiga för syftet med uppsatsen.

Graden av standardisering bestäms bl.a. utifrån vilken grad frågorna, och ordningen man tar dem i, är likadana för alla de intervjuade. Ur detta perspektiv utmärks intervjuerna i vår studie av låg grad av standardisering (Trost 2005). Vi har många gånger följt ordningen på intervjuguiden men samtidigt lämnat stort utrymme till att fråga den och följdfrågor har formulerats beroende på svaren från de intervjuade. Detta tänker vi har stimulerat flödet av berättandet och på det viset bidragit till en bredd i det empiriska materialet som vi inte tror att vi annars fått tillgång till.

Vid intervjusituationer finns en risk för snedvridningar, det vill säga att intervjupersonen formar sin berättelse för att den ska passa in i forskarens syfte med studien. Detta är till viss del ett ofrånkomligt fenomen och lösningen kan vara att forskaren har en öppen inställning till sitt ämne och tänker över språkliga uttryck i intervjufrågorna som kan påverka (Alvesson & Deetz 2000). Vid sammanställandet av intervjuguiden har vi därför inga konkreta frågor kring vår teoretiska utgångspunkt identitetsarbete, som i ett senare skede är vårt främsta analysinstrument. Begreppet identitet är något som kommer att framträda i intervjun och inte något som intervjun bör handla om (Alvesson & Deetz 2000).

9.2.3 Intervjumetodik

Alla intervjuer förutom två genomfördes i mindre sammanträdesrum på kommunhuset, som bokades av en av våra kontaktpersoner. En av intervjuerna utfördes i den intervjuades arbetsrum och en annan i ett avskilt rum tillhörande den intervjuades arbetsplats. Längden på

intervjuerna varierade mellan 35-60 minuter och spelades in på MP3-spelare, efter godkännande från intervjupersonerna.

Vid samtliga intervjutillfällen var vi båda författare närvarande. Varannan gång ansvarade en av oss för intervjuandet medan den andra antecknade sådant som kunde vara användbart i analysen. Enligt Trost (2005) är det mindre lämpligt med två som intervjuar, det finns risk för att den intervjuade känner sig i underläge. Vi anser att vi minskade på risken för den känslan i och med att intervjuerna gjordes på, för alla de intervjuade, välkända platser. Att en av oss förde anteckningar medförde också enligt oss en minskad risk för känsla av underlägsenhet för den intervjuade. Vi gjorde bedömningen att det skulle vara lättare för oss att minnas intervjuerna om vi båda deltagit, jämfört med att endast läsa det transkriberade underlaget. Trost (2005) beskriver just att man har mycket att vinna på att närvara vid intervjun, man minns ofta ansiktsuttryck och kroppsrörelser, vilket är till hjälp när man läser transkriberat material. Vid en avvägning av för- och nackdelar av att vara två vid intervjun, bedömdes vinsterna med att båda närvarade som större än riskerna.

Vi ser att intervjumetoden kan kritiseras på en rad olika punkter. Till att börja med ser vi en svårighet i att veta om samtliga intervjupersoner förstod våra intervjufrågor på samma sätt, vilket är önskvärt för att kunna göra jämförelser i materialet. Vi vet heller inte med säkerhet om det de intervjuade berättat för oss är sant även om vi inte ser någon som helst anledning till att de skulle fara med osanning. Vi måste även ha med i beräkningarna att de vi intervjuar vill ge ett gott intryck och risken finns att de därför svarar på våra frågor på det sätt som de tror att vi vill att de ska svara. De nämnda problemen kan naturligtvis inte elimineras men vi är medvetna om dem, samtalen är konstruerade i stunden och är representationer av upplevelser. Det viktiga anser vi, är att vi beaktat problemen.

9.2.4 Inspelning samt utskrivning av intervjuer

Vi gjorde klart redan i missivbrevet till de deltagande personerna i studien att vi skulle spela in intervjuerna. Anledningen till att vi valde att spela in intervjuerna var för att säkerställa att intervjupersonernas utsagor fångades upp i sin helhet. Vi ville inte heller begränsas i möjligheterna att hinna skriva ned allt för hand. Fördelar med att spela in intervjuer är att ljudfilerna kan återspelas och transkribering kan förfinas (Silverman 2006). Silverman betonar även att inspelningar bevarar hela sekvenser av tal vilket gör att forskaren inte är begränsad till anteckningar och minne. Det är enkelt att återgå till ljudfilen och lyssna igenom vad intervjupersonen uttrycker i samband med en viss fråga.

En nackdel som Trost (2005) uttrycker är att det tar mycket tid att lyssna till och skriva ut intervjumaterialet, vilket vi dock valde att göra för att vi ansåg att skälet att inte vara begränsade till anteckningar och minne var starkare. Trost anser även att inspelning kan vara besvärande och hämmande för människor vilket vi omöjligt kan fastslå om det infunnit sig i våra intervjuer. Vi har dock fått uppfattningen av att ingen person har störts nämnvärt av inspelningsutrustningen, vi har istället möts av förståelse kring svårigheten att dokumentera intervjun på annat sätt.

Hur har vi då skrivit ut intervjuerna? Transkriberingsprogrammet Express Scribe har använts i bearbetningen av materialet. Programmet har kunnat kopplas ihop med ordbehandlingsprogram vilket har gjort det möjligt att förinställa tangenter för att pausa och återgå i ljudfilen under utskrivandet. Den stora fördelen har varit att inte behöva växla mellan mediaspelare och ordbehandlingsprogram under utskrivandet.

Vi har inte använt oss av alla de konventioner som en avancerad transkribering innebär. Därför skulle vi vilja beskriva vårt dokumenterande som utskrivning av inspelningsmaterial snarare än transkribering. Silverman (2006) ger förslag på ett stort antal skriftsymbolor som kan användas för att i text beskriva talöverlappningar, längd på pauser, ljudnivå, inandningar med mera. Vi har för vår uppsats av tidsmässiga skäl valt en förenklad modell genom att exempelvis endast uttrycka längre pauser med '...' samt underlåtit att skriva ut samtliga våra egna samtyckanden som mmm och jo. Enbart samtyckande uttryck som verkat ha större betydelse för intervjupersonens berättande har skrivits ut, alltså inte alla överlappande samtyckanden. Vi har även så gott det har uppfattats och ansetts rimligt skrivit ut betonade ord av intervjupersonerna vilket utmärks i intervjun med fet text. Vi har gjort dessa val på grundval av att vårt syfte med uppsatsen, enligt oss, inte kräver en avancerad transkriberingsmetod.

Vi har vid användningen av utdrag från intervjumaterialet valt att använda så tydligt grammatiskt skriftspråk som möjligt, dock utan att ändra innebörden av uttalandet. Kvale (1997) menar att utskrivningen av intervjun redan innebär en förflyttning av det sammanhang där intervjun tog plats. Vad som är tydligt i den muntliga intervjun kan bli föremål för upprepningar och ofullständigheter i det skriftliga språket. Finjusteringen av grammatiska aspekter som exempelvis meningsuppbyggnad anser vi därför vara nödvändigt för att göra citaten enklare att läsa. Vi har även bytt ut ord som kan avslöja inom vilka sektorer och enheter intervjupersonerna arbetar inom, för att kunna säkerställa konfidentialitet. Vi visar detta genom att skriva det nya ordet kursivt inom parentes i citaten.

9.3 Litteratursökning

Vi har i denna uppsats läst igenom och använt oss av en mängd litteratur som vi på olika sätt kommit i kontakt med. Ledarskap och identitet är vida använda begrepp som har definierats och använts på olika sätt i forskning. Vi har ibland behövt göra avvägningar om litteratur passar den pedagogiska inriktningen av programmet för Personal- och arbetslivsfrågor. Vi har inte varit särskilt begränsade i vårt litteratursökande av detta men det har krävts avvägningar kring om viss litteratur är allt för psykologiskt inriktad för vårt uppsatsarbete, exempelvis personlighetspsykologiska teorier kring ledarskap. Backman (2008) uttrycker att det i allt vetenskapligt arbete ingår att läsa på. För att kunna göra ett vetenskapligt arbete så krävs det att en forskare tar reda på vad som tidigare gjorts inom området. Backman (2008, s. 29) visar på ett flertal funktioner för dokumentstudier vilka kan sammanfattas:

- Bidra till att formulera en meningsfull forskningsbar problemställning.
- Visa på tidigare brister i och luckor i kunskapsmassan.
- Visa på hur begrepp inom området definierats och använts i exempelvis empirisk kontakt.

Den tredje funktionen har varit specifikt viktigt för oss i förståelsen av hur identitetsarbete används för att analysera och tolka empiriskt material. Begreppet identitet används på olika sätt i litteraturen vilket inspirerat vårt tänkande kring hur vi vill använda begreppet. Vi utgår i vår beskrivning av litteratursökningen av Backmans (2008) indelning av sökmetoder; manuell sökning och datorbaserad sökning.

9.3.1 Manuell sökning

Vi har haft god hjälp av referenslistor, både i böcker samt tidskriftsartiklar, i sökandet efter ny litteratur. Genom att finna artiklar via referenslistan på en användbar artikel har det gjorts

möjligt för oss att få grepp om det område av kunskapsmassan som vi är intresserade av i detta uppsatsarbete. Universitetsbibliotek har även besökts för att finna relevant litteratur, vad Backman (2008) för övrigt kallar browsing eller bläddring vilket han anser är en betydelsefull sökmetod. Det har vid biblioteksbesök varit möjligt att försöka finna litteratur som funnits på samma avdelning och även finna andra titlar av en specifik författare.

9.3.2 Datorbaserad sökning

Den första artikeln kring identitetsarbete visade sig vara en inledande artikel till ett helt tidsskriftsnummer inom området, i tidsskriften *Organization*⁶. Nästan alla artiklarna i detta nummer av tidsskriften har varit användbara för oss i vårt uppsatsarbete. Vi har fortsatt via Göteborgs universitetsbiblioteks hemsida och sökt i ett flertal tidskrifter efter relaterade artiklar. Sökningarna har då tagit sig formen av att finna passande och aktuella sökord för att hitta rätt i kunskapsmassan. Sökord har även används på sökmotorn Google Scholar vilket har berikat vår litteraturskörd. Sökorden har varit alltför många för att vara intressant att redovisa i uppsatsen, de har utvecklats allt eftersom vårt problemområde tillspetsats. Vi har även sökt litteratur kring bland annat offentlig sektor samt chef- och ledarskap i Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA samt katalogen för folkbiblioteken i Göteborg, GOTLIB.

9.4 Empirisk analys

Materialet för analys är de utskrivna intervjuerna samt två textdokument från kommunen. Således är det klart vad som ska bearbetas, men när börjar analysarbetet och hur ska man analysera det empiriska materialet? (Alvesson & Deetz 2000). Analysen är därför inte något som vi gör enbart i direkt anknytning med det empiriska materialet utan något som redan påbörjas vid litteratursökningen och formande av intervjuguide. Det är redan då som våra tankar cirkulerar kring frågor som: Undrar hur de svarar på den frågan? Om de uttrycker detta, kan det vara ett tecken på det fenomenet? Svaren på frågorna måste relateras till vad det är för problemområde vi valt för uppsatsen. Det gäller att göra selektion av det empiriska materialet, vilka delar av materialet är relevant för våra frågeställningar och vårt syfte med uppsatsen?

9.4.1 Empirisk analys: Textdokument

Utdrag från kommunens textdokument används av oss i försök att påvisa hur kommunen uppfattar chef- och ledarskap och kompletterar således uppfattningar som uppkommer i intervjumaterialet. Textdokument ska enligt Silverman (2006) inte ses som något sant eller falskt utan som representationer av verkligheten. Vi utgår från att texter finns av en anledning och influerar hur fenomen uppfattas av olika organisationsmedlemmar, i detta fall att bli och vara chef.

En svårighet med textdokumenten har varit att bestämma oss för hur de ska analyseras, svårigheten låg i att relatera dokumenten till i vilka sammanhang de används. Ledarskaps-policyn är på en, enligt oss, övergripande nivå medan utbildningsplaneringen är på en vardaglig nivå som enbart visar på vad för aktiviteter som tar plats på olika dagar. Vi ämnar inte göra någon utförlig analys av textdokumenten. Analysen innebär snarare en beskrivning av textdokumenten samt kortare kommentarer.

⁶ *Organization* 15(1), 5-28.

9.4.2 Empirisk analys: Intervjuer

Analysen har krävt många genomläsningar av intervjumaterialet med de teoretiska utgångspunkterna som stöd. Vi utgick från forskningsgenomgången kring identitetsbegreppet och ursprungligen fästes vår uppmärksamhet vid 15 teman kring identitet som vi ansåg ha samband med tendenser i det empiriska materialet. En anledning till detta mer deduktiva förhållningssätt är en önskan om att undvika en separering av empiri och teori. Med detta menar vi att det finns en risk i att empirin och teorin ibland kan vara svåra att förena vilket gör att avsnitten bildar två separata uppsatser i uppsatsen.

Vi har dock inte haft ett extremt deduktivt förhållningssätt, vi har inte utnyttjat alla våra ursprungliga teman då vi anser att all empiri inte kan passa in i teoretiskt klarlagda ramar. Det har även växt fram teman ad hoc, vilket innebär att vi ur det empiriska materialet funnit innebörder som inte var utgångspunkten vid analysens början (Kvale 1997). Förhållningssättet har inte heller varit enbart deduktivt då vi formade temana i anslutning till genomläsningen av intervjumaterialet.

Ovan nämnda sätt att analysera har likheter med vad Kvale (1997) beskriver som meningskategorisering. Intervjumaterialet kodas i kategorier som kan utvecklas i förväg ur teori eller växa fram under analyserandets gång. Ordval som kodning används då denna analysmetod har kvantitativa förtecken. Kategoriseringen innebär att intervju-material kan sorteras in i tabeller för att underlätta kvantifiering av intervjuuttalanden. Vi har dock använt denna analysmetod i kvalitativt syfte. Kvale (1997) visar på att kategoriseringen kan innebära att det utvecklas huvuddimensioner med underkategorier. I vårt analysarbete tar dessa huvuddimensioner formen av våra frågeställningar och underkategorierna representerar våra teman. Vi använder slutligen elva teman i denna studie vilka utgår från våra tre frågeställningar.

Vi har valt att inte se vårt teoretiska verktyg identitetsarbete som något vi enbart ska urskilja att det händer i intervjun. Identitetsarbete kan ske i samtal när människor beskriver sig själva vilket Beech (2008) har visat på. Vi finner dock att det är ytterst svårt att direkt urskilja uttalanden och beskrivningar av fenomen som att det i detta nu sker ett identitetsarbete eftersom vi är en del av intervjusituation där både intervjuare och intervju-person skapar situationen (Alvesson & Deetz 2000). Identitetsarbete har därför i vårt analyserande av intervjumaterialet används för att försöka se till de aspekter i chefernas berättelser som vi finner är betydande för forandet av chefskap.

9.5 Dispositionsval i uppsatsen

I analyserandet av intervjuerna har vi valt att inte göra något ren resultatredovisning. Ren resultatredovisning menar vi i den benämningen att empirin får tala enbart för sig själv utan teoretisk inblandning. Vi anser att resultatet inte kan vara teorilöst då vi har i vårt tolkande av intervjuerna använt oss av vår teoretiska referensram. Analyserandet av intervjumaterialet innebär därför för oss en klar teoretisk inblandning vilket ibland skapar diskuterande stycken redan i resultatdelen. Vi har dock varit noggranna att inte sväva i väg allt för mycket i resultatdelen, inte för att se resultatet i någon objektiv anda, men för att ge uppsatsen en tydlig disposition. Den sammanfattande diskussionen hålls i ett separat avsnitt i uppsatsen och där låter vi fler av våra egna kopplingar mellan tidigare forskning och vår egen studie komma fram samt vilka slutsatser vi drar av analyserandet av det empiriska materialet.

9.6 Validitet

Synen på validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är tudelad inom forskarvärlden. Det finns de som är skeptiska till att nyttja begreppen i kvalitativa undersökningar medan andra menar att de går att använda, om än inte på exakt samma sätt. (Silverman 2006; Stukát 1993) Validitet handlar om att man undersöker det man avser att undersöka (Stukát 1993) och att de påståenden som påträffas i studien ska vara hållbara och trovärdiga (Trost 2005). ”Ett giltigt argument är hållbart, välgrundat, försvarbart, vägande och övertygande. En valid slutledning är riktigt härledd ur sina premisser.” (Kvale 1997, s. 215) Vi har frågat oss huruvida intervjuer är rätt sätt för oss att få kunskap om chefernas syn på övergången från medarbetare till chef och hur de format sin chefsidentitet? Vi anser att vi beaktat olika tänkbara former av angreppssätt, beskrivet i metodavsnittet, och kommit fram till ett bra sätt att belysa frågan. Har vi undersökt det som vi säger oss undersöka? Ja, i och med att vi exempelvis valt chefer som inte varit chefer i en annan kommun så har vi försökt avstyra annat inflytande på cheferna som exempelvis andra arbetsgivares betydelse i deras identitetsarbete.

Den kvalitativa intervjuformen har enligt Kvale (1997) fått motstå kritik som menar att den inte skulle kunna hävda validitet på grund av att den grundar sig på subjektiva intryck och upplevelser. Kvale vill istället trycka på att det är just de personliga utsagorna som är styrkan i intervjun. Mängden möjliga tolkningar är berikande för forskningen och kan underlätta upptäckten av nya fenomen (Kvale 1997). I studiens intervjuer ligger fokus hur de intervjuade beskriver sina upplevelser, hur de talar om vissa fenomen och inte på hur väl de beskriver en verklighet. Intervjusituationen är i sig en social situation som skapas mellan intervjuare och intervjuperson och därför blir uttalanden, enligt Alvesson och Deetz (2000), mer förbundna med intervjusituationen än med andra sammanhang i den intervjuades liv och arbete. Vi kommer dock inte närmare den så kallade verkligheten än intervjusituationen och det är utfallet av intervjuerna som vi har att analysera.

Det finns några aspekter i urvalet av intervjupersoner som kan vara betydande för studiens validitet. Utan att bryta mot konfidentialiteten för deltagarna i studien så vill vi försöka beskriva dessa aspekter. Två av de intervjuade hade tidigare inom liknande verksamheter arbetat i chefsbefattningar. En av de intervjuade hade tidigare arbetet som ledare, dock inte i en liknande verksamhet. Ytterligare en av de intervjuade hade i sitt tidigare arbete haft ansvar över personal. Det vi vill mena med detta är att inte alla deltagare i studien har gått direkt från att vara medarbetare till chef vilket var det ursprungliga syftet med att välja ut personer till studien. Vi vill påtala att detta kan påverka studiens validitet. Vi har därför hanterat deras intervjusvar på ett sätt som gör att uttalanden som relaterar till det förra chefsuppdraget inte har tagits med. Stora delar av dessa intervjuer har dock varit användbara.

9.7 Reliabilitet

Stukát (1993) framställer begreppet reliabilitet som att undersökningen man gjort är stabil och att den inte har påverkats av tillfälligheter. Hög reliabilitet betyder att en och samma metod ska kunna återupprepas av någon annan som sedan kommer fram till samma resultat som man själv gjort (Silverman 2006; Stukát 1993; Trost 2005). Trost (2005) anser att det, helt naturligt, inte finns något stabilt i en människas åsikter och beteende utan att man med största sannolikhet får olika svar på en fråga som ställs vid olika tillfällen, vilket försvagar reliabiliteten. För att i största mån tillfredsställa kravet på reliabilitet kan man göra det genom att sträva mot transparens, som uppnås genom att tydligt beskriva vilka val man gjort under arbetets gång och hur man genomfört analysen (Silverman 2006). Det är möjligt att vårt val av halvstrukturerade intervjuer försvårar eller omöjliggör hög reliabilitet men vi har strävat

efter att noggrant beskriva de val vi gjort under arbetets gång och vår förhoppning är att det räcker för att säkerställa reliabiliteten.

9.8 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet är att utifrån en undersökning av en mindre grupp av slumpmässigt utvalda personer uttala sig generellt om en hel population (Kvale 1997). För att vi ska kunna generalisera resultatet till nya chefer, enhetschefer i allmänhet eller andra politiskt styrda organisationer krävs dock ett större och slumpmässigt urval än vi har (Kvale 1997). Utifrån vår undersökning är vi medvetna om att vi inte kan uttala oss om vilka strategier eller synsätt som är mer eller mindre vanliga hos cheferna. Vår analys kan däremot ge kunskap om centrala aspekter när det gäller identitetsarbete. Vi avser inte att göra generella uttalanden för chefer i allmänhet utan de vi gör gäller för de chefer som deltagit i studien.

9.9 Etiska överväganden

Alla intervjuer inleddes exakt likadant med information grundat på Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002) som utarbetat riktlinjer och krav för att främja hög kvalitet inom forskningen. De fyra allmänna huvudkraven är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (www.vr.se). Utifrån detta informerade vi de intervjuade om syftet med undersökningen, att de deltar frivilligt och har rätt att avbryta sin medverkan. Vidare informerade vi om att vi behandlar deras medverkan med konfidentialitet. Det innebär att det endast är vi som har tillgång till det inspelade materialet och att de intervjuade inte kommer att nämnas vid namn eller vilken enhet de är chefer inom. Intervjuerna avslutades med att vi frågade de intervjuade om de ville ta tillbaka någonting av det som de berättat.

På grund av tidsmässiga aspekter ansåg vi att det inte fanns tid till att utreda vilka enhetschefer, av cirka 120 stycken, som var nytillträdna under de senaste två åren. Av den anledningen lät vi kontaktpersonerna sammanställa en lista med de 23 chefer som de senaste två åren närvarat vid introduktionsutbildningen för nya ledare. Att kontaktpersonerna pekade ut sju av cheferna som med största sannolikhet gått från medarbetare till chef under de senaste två åren har påverkat urvalet. Vi anser dock att det var nödvändigt att ta del av den information som kontaktpersonen hade för att påskynda urvalsförfarandet. Detta får som konsekvens att fler än vi två författare har insyn i vilka som deltar i studien. Vi vill dock påpeka att inte alla de sju som kontaktpersonen urskiljde inledningsvis medverkar i studien.

9.10 Avgränsningar

Då enhetscheferna är verksamma inom helt skilda sektorer vill vi påpeka att det är chefskapet i sig som är intressant och inte områdena de arbetar i. Vi är medvetna om att det kan existera kontextuella skillnader mellan de olika sektorerna, vilket kan påverka chefskapet. Men eftersom vi valt att inte redovisa sektorstillhörigheten, på grund av konfidentialiteten, kan vi inte visa på skillnader sektorer emellan.

Vi vill också förtydliga att vi inte uttalar oss om hur de intervjuade cheferna faktiskt utövar chefskap utan vi redogör endast för hur vi analyserar att de berättar om sitt chefskap. Om vi ämnat undersöka hur chefskap görs så hade vi istället behövt genomföra exempelvis observationer och deltagit i chefernas arbete.

10 Resultat och analys

I detta huvudavsnitt analyseras det empiriska material vi har tagit del av genom intervjuer och textdokument. Vi inleder med att analysera den studerade kommunens introduktionsutbildning för nya ledare och deras ledarskapskriterier i form av en policy. Senare i huvudavsnittet följer analys av intervjuerna relaterat till våra tre frågeställningar.

10.1 Övergripande organisatoriska idéer i textdokument

En av frågeställningarna tillhörande uppsatsens syfte är *Hur berörs enhetscheferna av övergripande organisatoriska idéer kring vad chefskap innebär?* Anledningen till att vi börjar med denna analys är att den även innebär en beskrivning av organisatoriska idéer som vi refererar till i vår analys av intervjuerna, vilket följer detta avsnitt.

10.1.1 Kommunens introduktionsutbildning – körkort för nya ledare

Chefkörkortet består av fyra stycken halvdagarskurser med fyra tillhörande fördjupningstillfällen och anordnas av kommunen. Kurserna är obligatoriska för alla nya ledare och ska genomgå under deras första år (Skriftligt material från kommunen). Vi har valt att fokusera på de fyra första kurstillfällena och bortser i den här studien från fördjupningskurserna.

De ämnen som behandlas under utbildningen är:

- Del 1: Kommuninformation
Innehåller bland annat avsnittet Ledaruppdraget.
- Del 2: Information och IT
- Del 3: Juridik
- Del 4: Ekonomi

Syftet eller målet med utbildningen framgår inte i det skriftliga material vi har fått tillgång till. Vi tänker oss att avsaknaden av syftet skulle ha kunnat kompenseras till viss del av en fylligare innehållsdeklaration, men den är kortfattad och beskriven i relativt övergripande ordalag. Kommunen kunde exempelvis ha beskrivit i dokumentet vilka individuella eller organisatoriska effekter de tänker sig att ett deltagande kan ge och vad de strävar efter att ge individen rent kunskapsmässigt (Lundmark 1998).

Den pedagogiska grundsynen, med information om att kurserna är utformade med inslag av praktisk träning eller diskussioner exempelvis, (Lundmark 1998) finns inte beskriven i kommunens utbildningsmaterial.

I del 1 av utbildningen ser vi att termen Ledaruppdraget används och ordet chef nämns alltså inte. Vi tror att en anledning till detta kan vara som Blom (1994) menar, att ledare används hellre än chef inom offentlig sektor. Vi vill även påpeka att chef- och ledarskapet uttrycks som ett *uppdrag*. Detta kan tyda på en styrning från kommunens sida på vilken inställning cheferna ska ha till sitt chefskap. Hur cheferna använder benämningen uppdrag återkommer vi till senare i resultatet.

10.1.2 Kommunens ledarskapskriterier

Kommunen har en ledarskapspolicy som enligt personalavdelningen inte används i någon större utsträckning. (Enhetschef sektor Infrastport 2009) Policydokumentet är indelat i fem

områden där ledorden är: helheten, kommunikation, stolthet, tillit och möjligheter. (Skriftligt material från kommunen) Innehållsmässigt är policyn väldigt allmän och framhåller mer generella värden i positiva ordalag. Vi ser policyn som ett sätt för kommunen att kommunicera med framför allt cheferna, och få ut sitt budskap. Av den anledningen kan det vara intressant att se hur kommunen uttrycker sig i texten och vilken bild de vill ge av cheferna.

Hur framställer kommunen sina chefer i policyn? Ordet chef används inte, utan enbart ordet ledare. Det kan finnas en tanke med det, även om den inte uttrycks i texten. Texten ger uttryck för att det är en medveten strategi att använda ordet ledare generellt i texten. Det kan exempelvis komma från den som sammanställt dokumentet. Det kan också ge uttryck för att kommunen använder ordet ledare för att de tänker sig att det är så enhetschefer och andra chefer benämner sig, och vill anpassa sig till det för att göra dokumentet mer lättillgängligt för dem som ska använda det. Policyn kan även vara ett sätt för kommunen att förmedla en bild av att ledarpositionen är mer önskvärd än chefspositionen, det som Carroll och Levy (2008) ofta ser i sina undersökningar, och ser policyn som ett sätt att styra riktning och användning av titlar i organisationen. Texten kan tolkas som att kommunen vill ha en mjukare framtoning i samband med chefskapet och att ledarskapet förmedlar en mjukare attityd. Slutligen kan texten också ses som ett uttryck för att kommunen ser de områden som avhandlas i policyn som tydligt förknippade med en ledare och att ledarskapet är en del utav chefskapet, som består av flera komponenter.

Betydelsen av kommunens skäl till att formulera sig i skrifter av olika slag kan diskuteras. De chefer som läser policyn vet ju lika lite om bakgrunden till texten som vi gör, och gör troligtvis egna tolkningar. Det vi anser är viktigt att ta fasta på är att policyn och kommunen förmedlar en bild av vad det innebär att vara chef/ledare och genom att skriva på det här sättet ger kommunen en bild av att ledare är mer eftersträvt än chef.

10.2 Att beskriva sig som chef och ledare

Vår inledande frågeställning i syftet för uppsatsen är *Hur beskriver de intervjuade sig själva som chefer och ledare?* I relation till frågan vill vi visa på fem olika teman, vilka ger inblick i hur cheferna ser på sig själva och sin identitet ur olika perspektiv.

- Vem är jag?
- Vem är jag inte?
- Vad står jag för som chef?
- Det cheferna gör för att hantera situationer och händelser.
- Att forma chefskap i olika situationer

10.2.1 Vem är jag?

Vad enhetscheferna lägger för betydelse i benämningarna chef och ledare tänker vi oss är en del i identitetsarbetet, ett sätt för dem att skapa en förståelse av vem de är (Simpson & Carroll 2008). De intervjuade cheferna ger en tämligen entydig bild i sina intervjuer av att de gör en skillnad mellan att vara ledare och att vara chef. En av de intervjuade säger dock till en början att det egentligen inte är någon skillnad mellan begreppen, men vid närmare eftertanke så ändras den ståndpunkten. När cheferna beskriver begreppen mer ingående framställs definition av chefen som administratör och den som styr medan ledaren är visionären och den som motiverar sina anställda (Kotter 1990).

Ledare tycker jag är någon som föregår med gott omdöme. Någon som jobbar med arbetsklimatet, får en bra relation till varandra. Att få gruppen att jobba mot samma mål. Sen att vara chef, då kommer de här mandatfrågorna, jag ska sätta din lön, jag ska bedöma din insats, jag ska ta ekonomiska beslut som kanske både är tråkiga och ibland roliga och jag ska också ta beslut kring vilken väg vi ska ta när vi inte kan hitta den tillsammans.

/.../ kanske man skulle välja ordet chefskap i situationer där man tvingas fatta väldigt tuffa egna beslut som kanske inte alltid är så populära. Medan ledarskapet för mig är mer coachande och att ta med sig medarbetarna och få dem att prestera på topp. Begreppet chef är nog mer som att det är de gångerna man får gå in och peka med hela handen.

När skillnaderna mellan chef och ledare diskuteras i intervjuerna träder ett tydligt mönster fram av att vilja favorisera ledarskapet framför chefskapet, precis som Carroll och Levy (2008) uppmärksammar i sin forskning. Nedanstående citat ger prov på att en del enhetschefer är väldigt medvetna om hur de vill uppfattas och de skildrar också kortfattat varför.

Jag vill ju **väldigt** gärna vara ledare, hellre än chef. Chef är mer för mig att verkställa beslut. Ledare är att leda i riktningar mer, men att tillåta en annan frihet. Så det är dels att chef är det yrket jag har, men leda och ledare är något man förtjänar.

Jag kallar mig aldrig chef, jag säger nog snarare att jag är ledare. /.../ Men det är nog att jag lägger in att det inte är positivt att vara chef.

Jag försöker att ha ledarskapet. Jag har ju ingen lust att tala om vad medarbetarna ska göra.

Genom att enhetscheferna positionerar sig som chef eller ledare ser vi att de ägnar sig åt identitetsarbete, om än omedvetet. Intervjuutdragen ovan visar att det finns ett val och ett ställningstagande att göra, är jag chef eller är jag ledare? Trots att flera enhetschefer uppger att de vill ägna sig åt ledarskap upptäcker vi dock att de i vissa fall har en motsägelsefull hållning till påståendet. Vid en fråga om eventuella svårigheter i ledarskapet så framkommer det att de har en tendens till att återgå till chefskap vid olika situationer, vilket inte är ovanligt enligt Carroll och Levy (2008). Detta visar sig i form av följande exempel.

Jag försöker utöva ledarskap, men ibland når jag inte mina medarbetare och då blir det chefskapet, då går jag in i egenskap av chef och talar om hur det ska vara.

Jag har inga svårigheter i ledarsituationer. De svårigheter jag kan komma i kan vara, alltså jag tycker att när jag behöver vara ännu mer bestämd, då blir jag chef./.../Jag gillar ju inte att vara sån, peka på det sättet. Utan jag gillar ju att jobba underifrån mera och lyssna in och coacha in mer så.

Citaten ovan visar på balansgången mellan olika motsägelsefulla identiteter som hela tiden formas i ett identitetsarbete. En av enhetscheferna reflekterar över att kommunen nuförtiden avstår från användandet av termen chef till förmån för ledarskapsbegreppet och menar att ledare blivit det ord som generellt används. Det framgår dock inte i intervjuerna att enhetscheferna känner sig påverkade av kommunens ställningstagande i hanteringen av begreppen.

/.../ men här i kommunen verkar det som chef har försvunnit, det ordet. Det ska man inte använda så mycket längre. /.../ det är ingen som sagt det alltså men det används ju mycket mindre.

Uttrycket chef har även försvunnit i andra sammanhang och då tänker vi bland annat på dokumenten för introduktionsutbildning och ledarskapspolicy, som vi beskrivit i tidigare avsnitt.

10.2.2 Vem är jag inte?

I ett fortlöpande identitetsarbete anser vi att det är minst lika viktigt att förhålla sig till motsatsen av vem man är, alltså vem man inte är och vad man som chef inte vill ägna tid åt i sitt arbete, vilket vi har stöd av i Carroll och Levys (2008) studie. Vi tänker oss att det ibland kan vara enklare att resonera kring vad man inte vill ägna tid åt för att lättare kunna sätta fingret på vad man faktiskt vill göra eller strävar mot att göra. Enhetscheferna själva beskriver dessutom spontant vad de inte vill göra, utan att vi ställer direkta frågor om det. Det framkommer i intervjuerna att några enhetschefer egentligen inte vill ägna så mycket tid åt småsaker och administrativa uppgifter som de gör. De anser att det finns andra som skulle vara mer lämpade för de uppgifterna. Utöver det administrativa och petandet i detaljer så tar möten och utbildningar en stor del av enhetschefernas arbetstid, vilket upplevs som frustrerande för merparten av de intervjuade.

Det blir mycket mer skrivbordsarbete än vad jag har tänkt.

Jag tycker att vi håller på med för mycket detaljarbete. Det är mycket fokus på att göra sådant som jag tycker andra skulle kunna göra i form av samordnare eller biträdande enhetschef. Då skulle man som enhetschef faktiskt jobba med verksamhetsutveckling och hålla sig inom ekonomiska ramar, för det får man inte riktigt utrymme till som det är nu.

Jag kan känna viss frustration i att man förväntas vara ute på enheterna så mycket som möjligt samtidigt som man ska vara tillgänglig här på telefon, samtidigt som man ska springa på alla dessa utbildningar, möten och sammankomster av dess olika slag. Så tiden räcker inte till. Jag upplever att jag inte får tiden till att sitta och tänka kring att utveckla verksamheten och få den och fungera på ett bra sätt. Det är så mycket annat man ska hålla reda på.

Att de intervjuade inte kan ägna tillräcklig tid åt det som upplevs som viktigast ser vi berör deras identitetsarbete och leder till att enhetscheferna ständigt får omarbete den bild de har av sig själva och det de gör i sitt arbete. Utöver möten och utbildningar beskriver en av enhetscheferna att medarbetarna ofta kommer in med frågor som de vill ha hjälp med. Chefen menar att många av frågorna egentligen skulle kunna åtgärdas av medarbetaren själv, och har utvecklat en strategi i hanteringen av dem. Enhetschefen nedan är medveten om vad som inte bör ägnas tid åt och agerar tydligt ut mot medarbetarna.

Det känns som om vi är rätt tuffa där och vi bollar rätt ofta tillbaka till arbetslagen. Min grundtanke är den att den som gör jobbet också får ta besluten i så stor utsträckning det nånsin går.

En annan av enhetscheferna har inte lika lätt för att stå emot medarbetarnas förfrågningar och hamnar i situationen av att göra saker som det egentligen inte finns tid för vilket leder till att arbetsbördan ökar orimligt mycket.

Jag får ju hur mycket bollar som helst. Jag är inte alltför duktig med att vända alla bollar med personen ut igen, utan de förväntar sig att jag ska göra något åt det. Det är ofta smågrejer, som man inte tycker att man ska ta i.

Citaten visar tydligt på hur viktigt det är att ta ställning till vad som är rimligt att ta på sig som chef, 'Vem är jag inte?', och att det gäller att vara tydlig med det utåt sina medarbetare.

10.2.3 Vad står jag för som chef?

En ytterligare aspekt i identitetsarbetet är, enligt Sveningsson och Alvesson (2003), präglad av att ständigt försöka svara på frågan 'Vad står jag för?'. Utan att vi specifikt frågar om detta i intervjuerna framträder bilden av att flera enhetschefer ser arbetet som ett uppdrag och att det inte är något självändamål att till varje pris ha kvar sin befattning om medarbetarna signalerar missnöje eller om förutsättningarna ändras och cheferna inte kan stå för förändringarna.

Man vet ju vad man ger sig in i när man söker ett chefsarbete. Det blir lite grann som att man går in med tanken att nu ska jag driva det här lilla företaget. Jag har nog aldrig riktigt tänkt på att det är mer ansvar, det är mer att jag ska ro iland det här. Fixar jag det inte så...nej, det är ett uppdrag man tar på sig.

Jag kommer inte att sitta här bara för att jag ska ha ett jobb. Om inte omgivningen är nöjd med den insats som jag gör, för jag är ju ändå den jag är, då är jag beredd att backa faktiskt.

Det är viktigt att kommunen är tydlig, 'Vad står (*kommunen*) för?', Vad förväntar vi oss av chefer i (*kommunen*)?' Det måste vara jättetydligt, för då kan jag ställning till det.

Det visar sig dock i en av intervjuerna att kommunen trots allt kan ha ett finger med i spelet vad gäller enhetschefernas upplevda krav på lojalitet till det kommunen säger sig stå för och de direktiv som följer. Följande enhetschef uttrycker i och för sig ett liknande förhållningssätt som de ovan, men uttrycker sig mer kritiskt till hur förhållningssättet formats.

Man tänker sig för, varenda sak man gör. Passar det inte så får man sluta, det är ganska uttalat av kommunstyrelsen att 'här är vi ja-sägare, annars kan man se sig om efter något annat'. Det sa de på något möte.

Några av cheferna framhåller att det är viktigt att kunna stå för det som kommunen företräder men samtidigt poängterar de att de inte kan förhålla sig lojala till allt. Det viktiga är att de känner enighet med arbetsgivaren till stora delar.

Ja, det är ju att jämföra med vilken chefsbefattning som helst, jobbar du på Volvo så är det ju inte så att du kan sitta där och skrika att SAAB är bäst.../ Jag gillar faktiskt (*kommunen*) bättre än andra kommuner, det är därför jag är här. Då får jag gilla läget och infinna mig i ett led. Fixar jag inte det så, i min övertygelse, den dan jag känner att 'nej, nu är min gräns nådd', då ska inte jag vara chef för (*kommunen*), då får jag vara chef nån annanstans. Så du får alltså gilla uppdraget. Jag gillar inte allt, men jag gillar fortfarande merparten. Så det väger upp.

Ovanstående citat i avsnittet ger uttryck för hur cheferna funderar kring vad de står för. Olika ställningstaganden som dessa är en del i processen av att forma deras chefskap.

10.2.4 Det cheferna gör för att hantera situationer och händelser.

Under intervjuerna beskriver enhetscheferna sig själva även utifrån det de gör för att hantera situationer som uppstår och vi ser det som en del i forandet och konstruerandet av sammanhang och relaterar det till identitetsarbetet (Sveningsson & Alvesson 2003). En av de intervjuade beskriver hur viktigt det är att vara ute bland sina medarbetare för att det är där utvecklingen finns, och att det inte enbart går att fokusera på de administrativa uppgifterna. Samtidigt ligger de administrativa åtagandena, i form av papper, på en hög bakom skrivbordet

och stressar chefen. Situationen löses genom att hålla pappren utom synhåll och då går det att hålla borta den värsta stressen som de utgör.

Jag lägger dem här bakom, för jag vill slippa få ångest. Jag kan stänga av dem när jag har dem där.

I intervjumaterialet ger de flesta enhetscheferna uttryck för att de är på möten stora delar av arbetsveckan. En av dem beskriver kluvenheten inför att sitta på möten, som i och för sig är ett måste för att kunna ta till sig viktig information, samtidigt som chefen ser behovet av att man behöver vara mer tillgänglig på sin enhet.

Utvecklingen känner jag, är det vi gör här (*på enheten*). Det andra känner jag är mera tvång. Infinn dig, sitt här och lyssna av. Men jag inser ju också det att det är enda sättet, eller ett av sätten som våra chefer kan trycka ut saker när alla chefer är på plats. Det man utvecklar är ju by walking around, på enheten, det är det jag tror på.

Återigen krävs en balansgång av cheferna, mellan möten och fysisk närvaro på enheten. På tal om vilka förväntningar enhetscheferna hade inför att bli chef framhöll en att det var överraskande hur mycket tid och energi det krävdes att utföra alla arbetsuppgifter. Den intervjuade var oförberedd på den arbetsinsats som krävs och tycker att det är svårt att hinna med allt under en 40-timmars vecka. Situationen hanteras genom att arbeta hemifrån.

Jag jobbar 50-60 timmar i veckan, tror jag. Det blir mycket sena kvällar och man sitter på helgerna, med mailen och kontakter och så. Det är svårt, man ska ju leverera hela tiden och jag tror inte att det håller att säga att man har 40-timmarsvecka och sedan gå hem...men det finns kanske de som är väldigt duktiga på det.. Jag har i alla fall en ambition om att det man gör, oavsett vad det är, så ska det bli bra. Man ska få ett bra resultat. Och har man en hög ambition så lägger man ju ner mycket tid på det också.

Vid frågan om enhetscheferna saknat någon form av stöd som nya på en arbetsplats eller nya som chefer lyfter en av de intervjuade fram att stöd inte saknades men berättar samtidigt att behov av stöd fanns och att personen löste frågan på eget sätt som passade honom/henne.

Jag hade lite kontakt med en före detta (*enhetschef*) som var chef för kanske tio år sen, och satt och tankade honom på kunskap, ett initiativ som jag tog själv. Sen jobbade jag i början väldigt tigt tillsammans med min chef också där vi hade många rätt så kniviga uppgifter att jobba med och då var hon engagerad också, kanske dels på grund av att jag var ny. Så där kände jag att jag hade bra stöd. Jag kan inte, om frågan var om jag saknat något stöd, så kan jag nog inte komma på nånting direkt.

Under intervjun ställer vi frågan om något i övergången från medarbetare till chef upplevts som svårare än väntat. Överlag anser enhetscheferna att övergången gick bra, någon sade att den gick obemärkt förbi och andra menade att det inte var något speciellt som utmärkte den. En av enhetscheferna drar sig till minnes hur situationer till en början försökte hanteras på samma sätt som en tidigare chef, men att det inte var hållbart i längden.

Jag jobbade ju innan med min företrädare, jag jobbade rätt så tigt med honom och hade väl lite respekt för honom. Jag hade väldigt mycket att lära där och då blev det väl att jag gick in med en bild av att jag ville försöka göra saker på det sättet, istället för att hitta min egen roll, mitt eget sätt att hantera en situation på eller lösa problem med en medarbetare.

Ibarra (1999) beskriver att en del av identitetskonstruktionen är att urskilja framgångsrika förebilder, sådana man vill efterlikna i sitt chefskap. Enligt chefens uppfattning, i citatet ovan, blev dock detta snarare en begränsning i det egna chefskapet.

10.2.5 Att forma chefskap i olika situationer

En enhetschef är inte utelämnad till att bli identitetstagare, att vara en passiv bricka i spelet som automatiskt införlivar en enhetschefsidentitet (Alvesson & Wilmott 2002).

Identitetsarbete och chefskapande blir ömsesidigt beroende av varandra (Sveningsson & Alvesson 2003). Identitetsarbetet i sig följer dock inte någon klar bana, detta avsnitt belyser hur chefer formar chefskap på olika sätt beroende på vilken medarbetargrupp de arbetar med. I avsnittet berörs även hur cheferna beskriver sig själva i relation till sina medarbetare, att själv ha varit medarbetare och att se sig själv som medarbetare.

10.2.5.1 Att forma chefskap på olika sätt i olika grupper

I intervjumaterialet framgår inte helt oväntat att cheferna framställer sig själva på olika sätt i olika grupper av medarbetare. Detta ska inte förväxlas med forskning kring ledarskapsbeteende och ledarstilar där chefers agerande står i centrum för forskningen (Yukl 2006). Forskningsinriktningen social identitetsteori lägger stor vikt vid ledarskapets betydelse för grupp beteende. Ledarskap innebär att fungera i relation till gruppen och ha förståelse för att positionera sig själv inom och utom gruppen (Hogg 2001). Vi utgår här från att när chefer positionerar sig i relation till gruppen så innebär det ett mer eller mindre aktivt identitetsarbete. I intervjumaterialet kan detta identitetsarbete utläsas som att positioneringen, som chef eller ledare, beror på vilken grupp man arbetar med.

Men jag har två så olika grupper, den ena måste jag vara chef i men i den andra kan jag jobba med ledarskap och grupp känsla. Nu är det så mycket i den första gruppen så tappar jag den här fungerande gruppen vilket är mindre bra.

I den ena gruppen så sitter man i medarbetarsamtal och frågar vad de tycker att jag ska göra. De tycker att 'du är ju där på morgonen och har ju bra kläm på vad vi gör så nå'. I den andra gruppen så söker man att jag går in och styr upp gruppen. Där är man väldigt tydlig med att 'jag vill att du går in som chef och agerar'.

Chefernas identitetsarbete framträder här som att det formas på olika sätt i olika grupper. Några andra av de intervjuade gör inte åtskillnaden mellan chef och ledare utan pekar på den arbetsinsats som krävs beroende på vilken grupp av medarbetare som de arbetar med.

Har du några tuffa personalärenden med medarbetare som inte sköter sig så kan du lägga otrolig mycket tid och energi på personalgrupper. Medan har du väldigt intrimmad personalgrupp som funkar väldigt bra och det finns inga konflikter så lägger du mycket mer tid på produktionen.

Det har väl varit den stora utmaningen för de har ju behövt otroligt mycket av mig. Medan den andra arbetsgruppen inte har behövt så mycket av mig så jag har inte behövt vara där fysiskt på det sättet.

Vi uppfattar här att det är av betydelse för formandet av chefskapet i vilken omfattning cheferna behöver vara närvarande i personalgruppen.

10.2.5.2 Att forma chefskap i medarbetarskap

Identitetsarbetet blir mer eller mindre aktivt beroende på erfarenheter, händelser och förändringar i livet (Alvesson & Wilmott 2002). Övergången från att vara medarbetare till att bli chef kan ses som en förändring i arbetslivet även om det skiljer från person till person hur omfattande denna förändring är. Här ska vi uppehålla oss vid hur de intervjuade förhåller sig till medarbetarskapet.

Så det tycker jag väl, ja man vill ju göra så bra som möjligt för (*medarbetarna*) för det är ju ändå de som gör allt det tunga arbetet, de är de viktigaste vi har här. Vi är inte så jävla viktiga, det är inte vi som jobbar med människorna som har det tungt.

Denna chef uttrycker sig som att medarbetarna är de som ska uppmärksammas för sitt arbete och tonar ned sitt chefskap. Några av enhetscheferna uttrycker även att de inte slutar att vara medarbetare för att de blir chefer. De menar på att en chef är också medarbetare sett till hela kommunorganisationen. Det blir två sätt att se på medarbetarskap, som något man fortfarande är samt något som man varit. Att ha varit medarbetare och därav känna till verksamheten uttrycks som något viktigt vid formandet av chefskapet.

I och med man kan sitt jobb, jag känner att jag kan mitt jobb utantill, då är man ju säker i de svaren man ger. Hade jag inte vart det då hade det varit svårare, man får aldrig ljuga har jag lärt mig.

Jag tror att det många gånger, jag ska inte säga att det alltid är, men många gånger att det är bra att kunna verksamheten där man jobbar som chef.

Båda dessa chefer uttrycker sitt före detta medarbetarskap som en viktig aspekt i att fungera som chef. Att bli chef innebär även att få distans från medarbetarskapet. Två av cheferna reflekterar över det har skett en förändring i synen på vad enhetschefen betyder för enheten.

Det kunde väl jag känna som (*medarbetare*) ibland att vad spelar (*enhetschefen*) för roll. Man sköter sig ganska själv där ute men nu tror jag nog att lite viktigt är det.

Man får ju en helt annan förståelse för, om man bara är medarbetare eller arbetstagare hela tiden så har man väldigt svårt att se den andra sidan, att se de dilemman och så som ledare. Och jag ser ju vilken skillnaden är.

Den sistnämnde enhetschefen tar upp att man som chef får ett annat perspektiv på verksamheten än vad man hade som enbart medarbetare. Det som uttrycks i citaten är en form av identitetsarbete, de positionerar sig som chefer men i förhållande till sitt nuvarande och dåvarande medarbetarskap.

10.3 Det sociala samspelets betydelse för chefskapet

Vår andra frågeställning är, *Hur framställs det sociala samspelet med medarbetare och andra chefer i formandet av chefskapet?*. I relation till denna fråga vill vi visa på tre olika teman, vilka relaterar till sociala aspekter av identitetsarbetet i formandet av chefskapet.

- Skapa trovärdig identitet, att inte kunna vara sig själv.
- Dialogens mening för chefens identitetsarbete.
- Tillgängligheten som chef.

10.3.1 Skapa trovärdig identitet, att inte kunna vara sig själv

I föregående avsnitt åskådliggör vi hur cheferna beskriver sig själva. Ett ständigt pågående identitetsarbete är dock mer komplext än så. Som chef kan du vara relativt klar med var du står i förhållande till dig själv men identitetsarbetet knyts även till det sociala samspelet. En svårighet som uppmärksammas av Simpson och Carrol (2008) samt Ibarra (1999) är att veta vem man själv är, vilket inte alltid går ihop med organisationens eller medarbetarnas syn på hur man bör vara. Två av cheferna uttrycker hur uppförandet måste anpassas till situationen:

Även om jag är ute i fikarummet och sitter där så och man kan prata om både det ena och det andra. Så är det ju aldrig att vi bara är arbetskompisar du och jag. Det kan jag känna att man saknar bara att får sitta helt avslappnad och bara prata om vad som helst.

Jag kan vara lättsam i normala fall och skämta. Jag skojar rätt så friskt men när jag går in i den här rollen då kan jag inte vara den personen längre. Och det tycker jag är en svaghet att man inte kan bli mottagen för vad man ändå presterar i jobbet. Man blir stämplad som den som jämt skojar bort allting. Så, när jag behöver vara stringent, då är jag det.

Ibarra (1999) menar att anpassningen till omgivningen görs för att individen vill skapa sig en trovärdig identitet i arbetsgruppen. Personen ur det senare citatet är medveten om att anpassning måste ske i vissa situationer men ser att, om den går för långt, kan det få konsekvensen att trovärdigheten omkullkastas.

Jag kan inte gå där och spela någon annan för då blir det bara fel, och det är inte trovärdigt. Det där med trovärdighet det är det som det grundar sig på.

Citaten belyser tillsammans en ständig balansgång i identitetsarbetet mellan vem man vill vara och att tillmötesgå yttre förväntningar. Balansgången är självklart beroende på vem man är som person men ska klargöras som en viktig aspekt vid formandet av chefskap, speciellt för en ny chef som får ta del av en ny problematik.

10.3.2 Dialogens mening för chefens identitetsarbete

Beech (2008) sätter dialogen i centrum för identitetsarbete. Han har som utgångspunkt att identitetsarbete sker genom samtal där människor beskriver sig själva eller blir beskrivna av andra. Vi vill i detta avsnitt sätta den sociala interaktionen i fokus för identitetsarbetet. Vi använder oss av en indelning i avsnittet för att peka ut hur chefskap formas i medarbetargrupp, i stödjande av kollegor respektive i stödjande av sin chef.

10.3.2.1 Att forma chefskap med sin medarbetargrupp

Ett flertal av cheferna betonar hur betydande det är att få respons av sina medarbetare för att få veta hur väl deras chefskap fungerar. Många av enhetscheferna refererar till det som att bolla med sina medarbetare. De menar att det är tillsammans med medarbetarna som arbetet åt kommunen ska utföras och det är därför viktigt med ständig respons kring hur samarbetet fungerar. Det blir att genom att samtala med medarbetarna som ledarskap konstrueras, reproduceras och utövas (Ekman 1999). Det gäller dock att verkligen uttrycka att man vill ha respons menar flera chefer.

Jag vet att jag kan uttrycka mig jävligt klantigt och det kan tas på fel sätt och nu vet de att de kan säga till och känner sig trygga i det. Det var jättetydligt för förra APT⁷ då jag hade sagt nåt som jag inte ens reflekterat över att jag sade som jag senare fick höra. Då känner jag att vi har en trygg relation då hon kan komma och kritisera mig och säga hur jag faktiskt betedde mig.

Vi vill mena att sådana samtal kan bidra till ett identitetsarbete för enhetschefen om nu chefen är öppen för kritik. Samtalet kan alltså vara väldigt avgörande för formandet av chefskapet och om chefskapet ska bestå. Det uttrycks dock ibland som svårt att få reda om man är en bra chef eller inte. Många chefer uttrycker det som viktigt att få respons av sina medarbetare men ofta måste de be om det, för det kommer sällan spontant. En chef menar att det inte ska underskattas att få respons, inte minst som chef. Att andra människor beskriver dig framförs som stödjande för identitetsarbetet (Sims 2005). Vem man är som chef blir relaterat till hur medarbetare beskriver chefen, vilket Beech (2008) menar är dialogens betydelse för identitetsarbetet.

10.3.2.2 Att forma chefskap i stödjande av kollegor och sin chef

Att diskutera chefskapet med kollegor uttrycks av enhetscheferna som nödvändigt för att veta hur olika situationer som uppkommer ska lösas. Vilka kollegor man dagligen arbetar med blir enligt flera enhetschefer betydande för hur chefskapet formas och hur man klarar av sitt arbete. Även samspelet med den egna chefen framförs i intervjuerna som viktigt i formandet av chefskapet. Det framkommer dock att den närmaste chefen ibland inte är särskilt nära chefsens arbete.

Alltså min sektorschef finns när jag behöver (*sektorschefen*), men jag måste signalera och ibland kanske man önskar att inte behöva signalera, alltså att det handlar om att jag behöver ringa eller fysiskt ha tag i. Jag hade kanske önskat att min sektorschef var ute hos mig och checkade av. Men alltså, jag har full förståelse för att inte min sektorschef hinner det.

Denna chef efterlyser mer närvaro av sin närmaste chef. På vilket sätt som en organisation hierarkiskt ger möjlighet för nya chefer att få stöd uppfattar vi som en viktig identitetsreglerande aspekt. Chefsnärvaro blir till ett styrinstrument som komplement till det decentraliserade budgetansvaret och resultatstyrningen.

En chef menar att det gäller att man får bra kontakt med sin chef annars kan man bli lite utlämnad till att kollegorna fungerar som stöd. Kollegorna uttrycks i detta citat som nödvändiga för introduktion av chefsarbetet.

Min introduktion har jag fått av de två som jag har jobbat tillsammans med. Jag tror det här att det är viktigt att när man kommer som chef att man får stöttning och att det egentligen är en slump att det har blivit bra för mig här. Det finns andra enheter där jag vet att det bara är nya (*enhetschefer*).

Enhetschefen syftar på att det är en slump att hamna just inom den enheten. Det behöver dock inte vara så att den nya chefen är utlämnad enbart till sin chef och de närmaste kollegorna. Inom kommunens sektorer finns det formella fora för chefer, hur dessa mötesformer ser ut skiljer sig dock, som kan vara till stöd för den nya chefen. De formella fora, för enhetscheferna, uttrycks ge goda möjligheter att diskutera frågeställningar, möjligheter och problem som dykt upp. Flera av de intervjuade menar att det är i sådana fora man kan få

⁷ Arbetsplatsträff.

stöttning genom att lyssna till hur andra har gjort i samma situation. Det är inte ovanligt att cheferna har liknande frågeställningar vilket gör att en god dialog kan ge stöd för det egna beslutstagandet.

En enhetschef anser dock att det kan vara svårt som ny chef att få utrymme i sin ledningsgrupp. Enhetschefen menar dock att man har stor nytta av forumet då man väl kommer in i gruppen och får förståelse för hur forumet kan användas. Vi ser att möjligheten att kunna använda sig av chefsforum blir angeläget för nya chefers identitetsarbete. Att samlas med andra chefer blir till ett identitetsreglerande på liknande sätt som Alvesson och Wilmotts (2002) exempel med att samla chefer och påtala att de är där just för att de är chefer. Även för Wenger (1998) är forandet av den sociala gemenskapen grundläggande för identitetskonstruerandet. Det existerar olika sociala gemenskaper då chefskap formas i medarbetargruppen men även genom den sociala gemenskapen av chefer. Den sociala gemenskapen av chefer behöver dock inte vara så formell till sin art. Ett par av enhetscheferna säger att de har skapat egna forum, ibland utanför arbetsplatsen, för att diskutera sitt chefskap. Följande är ett exempel på vilken användning en enhetschef har av ett eget nätverk utanför arbetsplatsen.

Man får höra att någon annan också är skitnervös innan hon går in på det samtalet och man kan bolla kring 'hur gjorde du' och 'vad hade du för formuleringar, vad sa du'. Det stärker att höra att andra är lika rädda som jag är ibland. Men också höra att detta gick vägen och då testar jag också det. Man lär sig otroligt mycket på att ha små nätverk.

Ibland skapas även forum inom arbetsplatsen vilket dock en del chefer anser är svårt att hinna med då de redan till stor del är uppbokade i möten. Det blir därför inte av att det anordnas egna träffar. En chef har dock varit med och skapat ett forum för att det ansågs vara svårt för de nya cheferna bli hörda.

Många gånger hamnade vi i diskussionerna att så har vi ju alltid gjort, då hade jag och (*min kollega*) stöd i varandra. Men vi har bara varit här i (*tidsperiod*), utifrån det så skapade vi den här gruppen för det fanns behov av att prata ihop oss. Det kanske inte är så att man ska göra så man alltid har gjort, vi nya kanske har nya idéer och då måste det också vara ok.

Även om cheferna träffas formellt eller informellt genom olika sorters forum blir samtalet chefer emellan betydelsefullt för att forma sitt eget chefskap. De dagliga samtalen blir för cheferna ett verktyg för att få reda på alternativa sätt att lösa uppgifter. Men som en chef menar så innebär samtalen visserligen att man kan få ta del av olika uppfattningar och råd men beslutet ligger ändå på det egna bordet.

Kollegor som ger råd i det dagliga samtalet betonas i intervjuerna. Detta citat visar på hur dessa samtal praktiskt kan fungera.

Min kollega kan ju höra när jag pratar i telefon ibland och har jag ett jobbigt samtal så stänger man in sig. Då kan hon lyssna och analysera vad jag säger, hon kan ju inte höra mottagaren såvida man inte sitter med högtalartelefonen. Där får man ju feedback och det kan ju också inspirera.

Sådan här dialog cheferna emellan kan bidra till chefens identitetsarbete (Beech 2008). Beech menar att dialogen kan antingen stödja en persons identitet eller bidra till omvandling av identiteten.

10.3.3 Tillgängligheten som chef

Det ständiga sociala samspelet med medarbetare och chefkollegor visar sig ta mycket tid såväl på arbetstid men även privat. I intervjuerna beskriver merparten av enhetscheferna att kravet på tillgänglighet som chef är en svår balansgång. Temat tillgänglighet som chef var inget som vi ursprungligen frågade om i intervjuerna. Men då flera av de intervjuade enhetscheferna inledningsvis uttryckte detta som problematiskt så blev det till en fråga i intervjuguiden.

Det upplevda kravet på tillgängligheten sträcker sig in i fritiden menar en del chefer, medan några relaterar tillgängligheten till att vara anträffbar på arbetsplatsen. Att vara tillgänglig ses inte av de intervjuade som enbart något negativt, det är snarare så att det framställs som en problematisk aspekt. Om det är en problematisk aspekt enbart för nya chefer är dock inget som kan fastställas då studien enbart omfattade nya chefer. Två chefer uttrycker här hur tillgängligheten kan inverka på fritiden.

De ringde varenda helg då och att vara chef i kommunen, då är man liksom tillgänglig dygnet runt i alla fall inom (*min*) verksamhet.

När man åker hem och är på semester vill man stänga av telefonen. Nu kan jag inte det. Händer det något med (*enhetsverksamheten*) så måste man alltså ta beslut snabbt.

Vad som framgår i citaten ska ses delvis som en tillbakablick, det är inte säkert att chefernas verklighet ser ut på samma sätt nu. Det som dock är intressant att begrunda är att tillgängligheten som chef blir här till en aspekt som berör identitetsarbetet inte enbart relaterat till den arbetsplatsförlagda tiden utan även på den privata fritiden. Som vi nämnde ovan så beskrev även cheferna tillgängligheten vid den arbetsplatsförlagda tiden:

Det tyckte alla var väldigt bra att fredagen höll jag ren, så att då vet de att har de någonting oavsett, så kan de komma och så tar jag mig tid. Men de har väldigt svårt för att hålla det. Nu kommer de ofta och så är jag helstressad och då känns det inte så där jättebra alltid.

Ja alltså från det att man kommer till jobbet då är man tillgänglig. Det kan jag känna så att raster är ju ingenting man har. Det tror jag många med mig känner. Man har liksom ingenstans att gå när det är rast, det hjälper inte att jag går ut i fikarummet.

Vad dessa chefer säger kan ses som frustrerande sidor av chefskapet, men ändock delar av vilka de är och vad de gör som chefer. Att kunna förhålla sig till tillgängligheten som chef blir en del av identitetsarbetet då det berör vad cheferna gör på sitt arbete men även på sin fritid.

10.4 Övergripande organisatoriska idéers betydelse för chefskapet

Vår tredje frågeställning är, *Hur berörs enhetscheferna av övergripande organisatoriska idéer kring vad chefskap innebär?* Här vill vi visa på tre teman, vilka relaterar mer till identitetsreglerande av identitetsarbete än tidigare resultatavsnitt. Övergripande organisatoriska idéer är en relativt öppen frågeställning, men ämnar till att studera diskursiva inslag i forandet av chefskapet.

- Chefkörkortets inspiration för chefens identitetsarbete
- Cheferna om kommunens förväntningar
- Styrning av chefernas arbete

10.4.1 Chefkörkortets inspiration för chefs identitetsarbete

Introduktion och utbildning har vi tidigare uppmärksammat som möjliga verksamheter för att inspirera och bearbeta anställdas identitetsarbete (Alvesson & Willmott 2002). Chefkörkortet kan ses som en form av identitetsreglerande där de nya cheferna får ta del av kommunens idéer och instruktioner kring vad chefskapet innebär. Nedan beskrivs chefskörkortet i relation till utbildningens användning samt utbildningens möjlighet till att se ansikten på chefsstödjande personer samt skapa nätverk.

10.4.1.1 Utbildningens användning

Chefkörkortet porträtteras i klart goda ordalag av de intervjuade då de flesta uttrycker att den ger bra möjlighet för att få grepp om hur kommunorganisationen fungerar och förstå hur mer praktiska arbetsuppgifter ska utföras inom just denna kommun.

Vi har fått utbildning i hur man har det på (*kommun*)-viset om man säger så, det är ju det körkortet handlar om. Hur gör vi här i (*kommunen*) och hur vill de att cheferna gör.

Att den är generell då de nya enhetscheferna arbetar inom olika sektorer ses som något självklart men en del av de intervjuade menar att det kan bli lite begränsande. De menar att det hade varit mer fruktbart att gå utbildningen med enhetschefer från samma sektor för att få ett innehåll som passar den egna sektorn bättre. Många av de intervjuade säger ändå att de inser att finns svårigheter med att få den sortens indelning då anställandet av chefer sker under olika tidpunkter på året. Ingen enhetschef i studien uttalar att chefskörkortet kommit för sent i deras introduktion, de flesta menar att utbildningen låg tidsmässigt bra i planeringen för att få en överblick på kommunorganisationen. Att utbildningen genomgås tidigt i anställningen betraktar vi som viktigt på grund av utbildningens identitetsreglerande funktion (Alvesson och Willmott 2002).

Vad som kan urskiljas som utmärkande i chefskörkortet är dess första del. Den är av mer övergripande art där det beskrivs hur kommunen styrs och vad den står för. Den delen av chefskörkortet innehåller även en presentation av ledaruppdraget i kommunen och vad det innebär, vilket dock har gått ett par av de deltagande i studien obemärkt förbi.

Det hade varit bra att få nåt om ledarskap i (*kommunen*), så här tänker vi kring det.

Att några av de intervjuade uttrycker det här och liknande kan bero på glömska då chefskörkortet ligger en tid tillbaka i deras chefskarriär. Det kan dock anses oroande då vi ser att den delen av chefskörkortet bör vara något av det viktigaste i utbildningen. Som Sveningsson och Alvesson (2003) menar så är en viktig aspekt av identitetsarbetet att veta vad man står för och då är kommunens syn på ledarskap viktigt för att skapa ett eget förhållningssätt till chefskapet. Det framkommer även att utbildningens användning beror på hur länge de nya enhetscheferna tidigare har arbetat inom kommunen.

Det är alltså när jag började den så var det en jättebra introduktion för att få reda på hur det fungerar i (*kommunen*). Så den är kanon.

Men det ligger nog på att, för som sagt var kommer man som ny hit så tror jag att det är jättebra för du får allmän information om många olika frågor. Men jag hade varit här så länge att jag kunde nog det.

Har man arbetat här länge så kan man det som är där. Jag skulle mer ha velat veta vad chefskapet innebär i sig.

Det uttrycks klart i flera av intervjuerna att de som har arbetet i kommunen tidigare anser att de redan känner till mycket av vad som sägs i utbildningen. Det uttrycks dock inte klart vilken del av chefkörkortet som de anser att de redan behärskar. Det betonas ett önskemål om att lägga mer tid på vad chefskapet i sig innebär och eftersom utbildning är en grundläggande del av en organisations identitetsreglerande så är det viktigt att se till vad kommunen kan erbjuda chefer med olika bakgrund. Det kan annars bli en alltför homogeniserad bild av cheferna vilket gör att de ses som en grupp utan större enskilda variationer (Thomas & Linstead 2002).

10.4.1.2 Se ansikten och skapa nätverk

Enligt Wenger (1998) så är en viktig aspekt av identitetskonstruerandet att vara med och forma den sociala gemenskapen och underhålla relationer med andra sociala gemenskaper. Det uttrycks i intervjuerna att deltagandet i utbildningen är betydelsefull för att skapa kontakter och nätverk samt att få se ansikten på viktiga personer inom kommunen.

Man har sett personer vilket gör det lättare att få kontakt sen. Det tror jag varit viktigt och att man vet var de sitter. Träffarna var ju förlagda till var de sitter i husen. Jag tyckte det var väldigt bra att man fick ett ansikte på personer som var och berättade. Jag visste till exempel att henne ska jag ringa när det är det och han har hand om det och ekonomerna var där och berättade hur det var upplagt.

Innehållet i utbildningen är grundläggande men att rent fysiskt få se vilka som har hand om arbetsområden som enhetscheferna söker kontakt med framställs som en av de mest betydelsefulla aspekterna med utbildningen. För identitetsarbetet blir denna aspekt betydande då det ger cheferna en möjlighet av att få en uppfattning av vilka personer som kan hjälpa och stötta dem i det dagliga arbetet. Det blir till en startpunkt för att underhålla relationer med andra sociala gemenskaper (Wenger 1998).

Det uttrycks även som bra att få träffa andra i samma situation och lära känna nya människor. För Wenger (1998) blir dessa möten med människor nödvändiga för identitetskonstruerandet, för formandet av en social gemenskap. Detta uttrycks av de intervjuade som att skapa nätverk samt att lära känna människor.

Det skapar också ett nätverk för de nyanställda cheferna som var med samtidigt som jag. Vilket också gör att man har ett ansikte, och det spelar ingen roll var man sitter, du har ändå en kontakt.

Så vi lärde ju känna varandra lite grann. För det är ju svårt att komma som en helt ny ledare till en kommun av denna storleken.

Bara att samla de nya enhetscheferna för evenemang som utbildningsdagar kan ses som betydande för chefernas skapande av nätverk. Detta kan ses som en form av identitetsreglerande likt Alvesson och Willmotts (2002) exempel, som vi beskriver på sidan 15, där en företagsledare samlat alla chefer på företaget till möte. Företagsledaren uttrycker sedan att det är i egenskap av att vara chefer de är där. Det blir till en form av identitetsreglerande då de nya enhetscheferna genom att träffa andra människor i liknande position kan bli mer varse om vad deras nya arbete innebär. Sådana här sammankomster kan stödja de nya cheferna i att, med Wengers (1998) ord, ge etiketten enhetschef en mening.

10.4.2 Cheferna om kommunens förväntningar

Andersson (2005) betonar övergripande organisatoriska idéers betydelse för chefers identitetsarbete då han menar att det är viktigt att som organisation vara tydlig kring vad som förväntas av chefen. 'Vad står jag för?' beskrivs av Sveningsson och Alvesson (2003) som angelägen fråga i identitetsarbetet och de organisatoriska idéer som skapas, lever och sprids blir betydande för svaret på identitetsfrågan. Av intervjuerna framgår att flera av enhetscheferna uttrycker att det ibland råder viss otydlighet kring vad som krävs av dem som chefer. Speciellt personaladministrativa uppgifter framförs som mer betungande än vad de har varit beredda på.

Vad jag inte kanske insåg var hur mycket tid och energi som det krävs att man lägger på personaladministrativa uppgifter som fackliga förhandlingar och det här med medarbetarsamtal och lönesamtal.

Nä, det som var mycket svårare är ju hela personalbiten. Den hade jag ju inte tänkt igenom däremot, hur mycket saker det är med personalen. Det kan vara Försäkringskassan när någon är långtidssjukskriven, man ska skriva en utredning.

De personaladministrativa uppgifterna blev alltså för några enhetschefer en överraskande stor del av vad chefsuppdraget innebär. Chfsuppdraget överrumplade även några av de intervjuade:

Man kanske ska ha någon checklista också när du kommer ny. Nu blir det lite upp till var och en. Du kastas liksom lite in i det här. Det här är ditt uppdrag, det här är din personal.

Även om inte mina medarbetare märkte det så blev det ofantligt mycket tuffare än vad jag trodde. Jag var inte beredd på hur mångfacetterat och tufft uppdraget faktiskt var.

Enhetschefen i det sista citatet nämnde att anledning var svårigheten i att gå från att vara specialist och expert på en uppgift till att blir mer generalist och ha flera uppgifter där man inte är expert. Det ska inte utläsas att alla de intervjuade är oklara med vilka förväntningar som kommunorganisationen har på nya chefer, några av enhetscheferna menar att det var klart vad det innebar för dem att bli chef och att kommunen poängterade vad som krävs av en chef.

Jag vet ungefär vad det innebär att jobba som chef trodde jag och det är ungefär det som det varit.

De poängterar väldigt mycket att en chef i (*kommunen*) har tre ben, det är verksamhet och det är ekonomi och det är personal. På det sättet, där har man inget val, du kan inte vara chef och inte ha personal till exempel eller ha ansvar för budget och inte ha ansvar för produktionen.

Det kan alltså sägas att det framkommit en bred flora av uttryckta upplevelser kring hur väl nya enhetschefer anser att det från kommunorganisationen beskrivs vad det innebär att vara chef. Det finns även vissa skillnader beroende på om man arbetat inom verksamheten i samma kommun innan vilket vi ska visa på nedan.

10.4.2.1 Att vara ny eller gammal i kommunorganisationen

Det finns även en viktig aspekt i om cheferna tidigare har arbetat inom verksamheten. Detta var dock inget som framträdde i flertalet av enhetschefernas utsagor men är dock en viktig aspekt då chefernas identitetsarbete kan influeras av olika utgångslägen beroende på vad personen varit med om innan.

Du får ju ha varit inne ett tag, ha varit chef ett tag, för att snappa upp alla sakerna. Inget man gör första månaderna, då sitter man där som ett ufo.

Ja, alltså man går ju in i sånt här ledarskap med öppna ögon, man vet precis vilka styrkor och vilka svagheter organisationen har och hur uppgiften ser ut. Man har väldigt god kännedom. Kommer man som helt ny utifrån handlar ju första halvåret året om att sätta sig in i vad gör de, hur ser produktionen ut, vad är det för relationer?

Med dessa citat vill vi visa på de olikheter som kan råda beroende på om en chef har arbetet inom samma verksamhet innan eller om chefen kommer som helt ny.

10.4.3 Styrning av chefernas arbete

I det förra avsnittet berördes hur enhetscheferna upplevde kommunens syn på vad det innebär att vara chef. I detta avsnitt vill vi visa hur enhetscheferna berättar om chefskap i relation till upplevt handlingsutrymme och till resultatstyrning.

10.4.3.1 Handlingsutrymme

I intervjuerna framgick av flera enhetschefer att de kände sig fria i att forma sitt chefskap. Det var ingen som uttalade att de var alltför styrda i hur de skulle fungera som chefer.

Jag anser att jag ibland får tydliga riktlinjer beroende på frågans art. Men väldigt stort eget utrymme till handling, tycker jag att jag har. Jag är väldigt sällan detaljstyrd i mitt ledarskap utan jag har stor frihet att utöva ett eget ledarskap.

Jag känner att jag har ganska fria tyglar till att utveckla mig själv och gå egna stigar. Känner inte att man blir stöpt i en form som man måste följa.

Ett par av enhetscheferna uttrycker även att det ibland kan bli att man känner sig lite väl lössläppta i sitt chefskap. En intervjuad menar att det är lite konstigt att kommunen vågar släppa en ny enhetschef så fritt medan några andra påpekar att det är väl så länge som ingen hör av sig och klagar som de får fungera som de gör som chefer.

Men nånstans känner jag väl att, sköta sig såväl så att så få (*nyttjare*) som möjligt som ringer uppåt. Haha. Men lite så känner jag nog att uppdraget är. Sköt din (*enhet*) lugnt och fint där borta så är vi nöjda med dig.

Mycket är väl det här att så länge som ekonomin går ihop och att inte (*nyttjare*) klagar för mycket uppåt så låter väl de mig hållas.

Som den senare enhetschefen uttrycker så kan aldrig cheferna vara helt lössläppta i sitt chefskap. Frihet innebär inte per automatik handlingsutrymme. Enhetschefen trycker på att ekonomisk styrning används som verktyg för att se hur cheferna fungerar i sin verksamhet.

10.4.3.2 Resultatstyrning

Att driva sin enhet blir till att driva ett litet företag med krav på att visa resultat. Några av cheferna använder just denna metafor för sitt sätt att handskas med sin enhet. Inställningen får stöd av Brunsson och Sahlin-Andersson (2000) som uttrycker att enheten ibland blir så autonom att det kan jämföras med drivandet av ett litet företag. Med NPM medföljer en företagsliknande modell med stor tilltro till resultat- och målstyrning som goda

avläsningsverktyg på hur enheter fungerar. Flera chefer uttrycker de ekonomiska resultaten som mycket viktiga för hur de skattas som chefer.

Nå så bra resultat som möjligt med så lite medel som möjligt, det tycker jag är utmaningen i offentlig verksamhet.

Det är ju att få ihop hela året, när det kommer till slutet av året. Vi lägger ju upp en handlingsplan, det här har jag tänkt oss att vi ska göra under året. Är vi hyfsat med då så det inte fattas för mycket bitar som vi inte hunnit med eller kommit upp mycket annat så budgeten hyfsat går ihop.

Det vi kan se i ekonomin är det som är vår mätning av resultat ger och sen kan man i någon form se sjukfrånvaro och personalomsättning men det är lite svårare att få den här direkt. Är jag bra eller inte, gör jag rätt eller inte, det tar längre tid. Men har man lyckats i flera år så har man lyckats bra med att få en bra grupp.

I det sistnämnda citatet beskrivs en begränsning med ekonomistyrningen med vilket enhetschefen verkar mena att det är svårt att med ekonomiska värden se hur man verkligen sköter sig som chef förutom att budgeten går ihop. Det blir en fråga om resultatstyrningens möjlighet att beröra chefens identitetsarbete. Ekonomiska beslut ska även tas längre ner i organisationen i enlighet med NPM. Delaktigheten uttrycker en enhetschef till en början som något positivt men med vissa restriktioner:

För ibland kan det komma sådär. Nu ska ni spara (*X antal tusen*). Då ska vi bara ta det nånstans. Då är det viktigaste vart ska vi spara. Är det personal, är det tätheten vi ska dra på eller är det något annat som ska bli billigare. Jag vet inte om det är att man vill att vi ska vara delaktiga och det är väl jättebra men lite mer tydliga riktlinjer skulle jag tycka är bra att man har redan från start.

Citatet visar på hur övergripande organisatoriska idéer som färgas av koncept som NPM kan forma vad chefer gör i sitt arbete. Den ökade delaktigheten kan leda till ett större handlingsutrymme. En anledning till det större handlingsutrymmet kan bero på borttagandet av mellanchefsnivåer (Hagström 2003), vilket innebär att chefer på lägre nivåer blir mer delaktiga i beslut som tidigare har tagits högre upp i organisationen.

10.4.3.3 Chefskap i en politiskt styrd organisation

I intervjuerna framkommer några uttalanden om vad cheferna anser om relationen mellan politiker och tjänstemän. Som Blom (1994) uttrycker kan det ibland föreligga motsättningar kring hur tjänstemän ska fungera i en demokratiskt styrd organisation.

Politikerna är otroligt mycket nere och petar i småsaker. Det känns inte som politikerna känner sig trygga i och litar på att vi gör ett bra jobb på (*enheterna*) när de är nere och petar så i smådetaljer.

Det är svårt för att de är politiker, de är ju lekmän, de har liksom ingen kunskap egentligen om (*mitt område*). Politiker fattar ju ofta beslut utifrån tryck ifrån kommuninvånare och man ska bli omvald, lite populistiskt. Magkänsla istället för rent krasst tänka om vi kan räkna hem detta.

Citaten belyser hur några chefer beskriver relationen mellan politiker och tjänstemän och hur relationen kan inverka på chefskapet. Vi är här inte ute efter att leta uttalanden om politiker, vi tror istället att de som är nöjda inte ser det som ett intressant diskussionsämne. Citaten ska

heller inte ses som särskilt negativa, de uttrycker enbart vad det kan innebära att arbeta i en politiskt styrd organisation. Politikernas inblandning i det operativa arbetet blir en del av det sammanhang som enhetschefer inom offentlig sektor arbetar i, vilket är ett ämne för diskussion för vår del.

11 Diskussion

I diskussionen vill vi dra slutsatser och visa på hur analyserandet av det empiriska materialet ger svar åt våra frågeställningar. Vi har valt att göra samma uppdelning i diskussionsavsnittet som i resultatet, det vill säga relatera till våra tre frågeställningar. Vi vill dock klargöra att diskussionerna inte blir så avgränsade att de alltid berör enbart en frågeställning. Vi ser i detta avsnitt en möjlighet att koppla samman delar av resultat och analysavsnittet som vi anser har gemensamma nämnare.

11.1 Att beskriva sig själva som chefer och ledare

Detta avsnitt behandlar främst hur vi anser att den första frågeställningen, *Hur beskriver de intervjuade sig själva som chefer och ledare?*, har besvarats genom vår studie.

11.1.1 Ledaridentiteten mer önskvärd

Vår analys av intervjuerna ger en bild av att enhetscheferna formar sitt chefskap utifrån en föreställning om att ledarskap är något mer eftersträvänsvärt än chefskap. Den här bilden får stöd av tidigare forskning och analyser inom området (se Carroll & Levy 2008). Vi ser att cheferna inte enbart reflekterar över skillnader i begreppen och definierar dem, utan de har även, som en del i sitt identitetsarbete, tagit tydlig ställning i frågan och benämner sig själva som ledare i första hand. Vad som format chefernas tankar om att vilja vara ledare kan naturligtvis vara väldigt individuellt och skifta från person till person men vi tycker att det är intressant att de flesta svarar på liknande sätt i frågan.

Med stöd av forskningen tänker vi oss att det finns en allmän diskurs inom organisationen, eller samhället i övrigt, som idealiserar ledarskapet framför chefskapet och att resultatet av det visar sig i intervjuerna (Alvesson et al. 2008; Blom 1994). Vårt bearbetade material uppvisar flera tänkbara indikationer på att kommunen haft tillfällen att påverka synen på chef- och ledarskap. Vi tänker främst på att kommunen endast beskriver ledaren och inte chefen i skrifter som ledarskapspolicy och utbildningsmaterialet för chefsutbildningen. Vi har även ett citat, från en av de intervjuade, som nämner att termen chef inte används längre inom kommunen. Sammantaget ser vi detta som en möjlig och verkningsfull inverkan på att enhetscheferna väljer att titulera sig som ledare.

Några av cheferna ställs i sitt identitetsarbete inför ett dilemma som är relaterat till frågan om att ledaridentiteten är mer önskvärd. Det räcker nämligen inte alltid att som chef vara medveten om huruvida man vill vara ledare eller chef, för att det ska bli så. Många gånger ger vår analys av intervjuerna en bild av att det är gruppen eller medarbetarna som styr sin chef mot att vara ledare eller chef, beroende på de önskemål eller behov som finns i gruppen. Ur ett social identitetsteoretiskt perspektiv kan vi beskriva chefers identitetsarbete som att de olika önskemålen bidrar till en dragkamp mellan att jämka ihop den egna idealbilden med andra yttre avgörande omständigheter som har en vilja att styra chefens bild. En annan aspekt i frågan är att cheferna dessutom ofta ingår i flera olika grupper, vilket leder till ytterligare fler önskemål att ta hänsyn till.

Ur det empiriska materialet har vi försökt utläsa om enhetscheferna skulle ha kunnat influeras från andra håll, vad gäller att de föredrar ledarskapet. Vi har dock inte kunnat upptäcka några andra aspekter än de vi redovisat ovan.

Vi ser att det ovan beskrivna kan ge konsekvenser för enhetschefernas identitetsarbete. En logisk följd av att ägna mindre tid åt chefskapet, på grund av att ledarskapets uppgifter är mer lockande och givande, är att vissa arbetsuppgifter kommer i skymundan. Troligtvis utförs de ändå, men kanske inte lika utförligt eller snabbt som om de hade varit prioriterade. I intervjumaterialet ser vi tendenser till besvikelse, frustration och ångest över att inte ha lika stort intresse inför vissa arbetsuppgifter, ofta chefs, eller att inte uppleva sig ha tillräckligt med tid för allt som ska hinnas med under en arbetsdag. Kan detta få konsekvenser för medarbetarna?

11.1.1.1 Att pendla mellan chef- och ledarskap

Insikten om att i vissa situationer pendla mellan chefskap och ledarskap, trots en önskan om att vara ledare, framförs av några enhetschefer. Fenomenet har, hos de chefer vi intervjuade, dock andra motiv än vad Carroll och Levys (2008) forskning beskriver. Cheferna i vår studie redogör inte för att chefskapet skulle vara mer välförankrat i dem, mer igenkännligt och något de känner sig säkra i, som Carroll och Levys studieobjekt skildrar. Istället säger våra enhetschefer att de till stora delar klarar sig bra med enbart ledarskapet. Chefskapet är något de får ta till vid enstaka tillfällen som kräver lite mer av beslutsamhet och dominans. Det är intressant det de beskriver, men varför blir det så här? Vår förklaring grundar sig på Kotter (1990) som menar att chefskap inte existerar utan ledarskap och vice versa. Av den anledningen är det viktigt att chefskapet uppmärksammas och inte kommer i skymundan i introduktion, utbildningssatsningar, riktlinjer och liknade. Chefskapet behöver möjlighet till utveckling i samma utsträckning som ledarskapet får idag.

11.1.2 Chefskapet som uppdrag

I resultatet framställs chefskapet som ett uppdrag. Om kommunen inte är nöjd, eller om chefskapet inte fungerar så ser flera av cheferna att de lämnar uppdraget självmant. Chefskapet skildras inte som något man klamrar sig fast vid för att ha ett arbete. Vid en första anblick kan detta ses som prestigelös inställning till att behålla chefskapet. En av de intervjuade uttrycker dock att förhållningssättet sprids av politikerna till enhetscheferna. Så var skapas detta förhållningssätt, hos cheferna själva eller finns det en chefsuppdragsdiskurs i kommunen som influerar cheferna? Själva inställningen att se chefskapet som ett uppdrag och inte som något självändamål ska inte yttras som något negativt. Att som chef ställa upp på det sätt som kommunen vill bedriva chefskap, anser vi är en del av anställningsskyldigheten. Det kan ändå resoneras kring vilket sätt detta budskap sprids.

Det är intressant att kursmomentet kring vad som förväntas som chef i kommunen i chefkörkortet heter just Ledaruppdraget. Detta låter sig inte besvaras här, men det är rimligt att ställa frågan om inte det är härifrån diskursen kring chefsuppdraget har sitt ursprung? Vi vill mena att det är viktigt att veta vilka förhållningssätt som man som arbetsgivare sprider och vid vilka organisatoriska händelser det görs.

11.1.3 Övergången från medarbetare till chef

Vi trodde att denna övergång troligen skulle uttalas som dramatisk då den oftast innebär ganska stora förändringar av den tid som spenderas på arbetet. Identitetsarbetet blir mer eller mindre aktivt vid olika sorters möten, händelser, erfarenheter och förändringar för olika personer (Alvesson & Willmott 2002). För några av de intervjuade blev identitetsarbete i övergången troligtvis mer aktivt än för andra. Exempelvis så nämnde en enhetschef att uppdraget var tuffare och mer mångfacetterat än väntat. En annan enhetschef sade att chefskapet innebar ungefär det man hade tänkt sig. I intervjuerna som helhet uttrycktes själva övergången inte som särskilt problematisk. Vi anser att det är betydelsefullt att urskilja vad som görs i kommunen för att denna övergång fungerar så bra.

Som vi nämnt ovan framkommer det att det är ett vanligt förhållningssätt att se chefskapet som ett uppdrag. Hur kan det förhållningssättet stödja identitetsarbetet i övergången från medarbetare till chef? Genom att framställa chefskapet som ett uppdrag tror vi att det avdramatiserar övergången. Chefen får mer distans till frågan 'Vem är jag?' om inställningen är att arbetet är ett uppdrag än om inställningen är att arbetet är djupt kopplat till vem man är.

I resultatet framgår även att det tidigare medarbetarskapet i kommunen är betydelsefullt för hur chefskapet formas. Kännedom om verksamheten kan förstås ha sina nackdelar, exempelvis kan chefskap i sin före detta medarbetargrupp innebära svårigheter i övergången till chef. Det framställs dock främst som en fördel att känna till verksamheten, det blir färre nya sociala gemenskaper att bli medlem av (Wenger 1998). Vi vill urskilja dessa sociala gemenskaper som exempelvis medarbetar-, chefs-, enhets- och kommungemenskapen. Kännedom om enheten och vad medarbetarskapet innebär kan fungera som en brygga mellan de olika sociala gemenskaperna som en ny enhetschef blir, var och fortfarande är medlem av. Identitetsarbetet för den nya enhetschefen blir möjligen mindre aktivt då chefskapet enbart blir till att ta del av chefsgemenskapen.

11.2 Det sociala samspelets betydelse för chefskapet

Detta avsnitt behandlar främst hur vi anser att den andra frågeställningen, *Hur framställs det sociala samspelet med medarbetare och andra chefer i formandet av chefskapet?*, har besvarats genom vår studie.

11.2.1 Upplevda krav på tillgänglighet

Flera av cheferna i studien upplever kraven på ständig tillgänglighet som ett problem vilket vi ser som en aspekt som berör identitetsarbetet. En intressant fråga vi ställer oss är hur tillgängliga kommunen vill att deras chefer ska vara? Den frågan kan dock inte besvaras här men det kanske inte finns några tydliga riktlinjer i frågan, vilket i sin tur leder till att blir upp till varje enskild chef att sätta nivån på tillgänglighet. Här ser vi att kommunen eller sektorerna kan gå in och stötta cheferna genom att ge vägledning kring hur disponibla cheferna rimligtvis kan förväntas vara och att kommunicera ut det i organisationen.

Frågan är hur länge nya chefer orkar med sitt arbete om arbetslivet inkräktar alltför mycket på privatlivet? Det är otroligt krävande att alltid vara on-call som en enhetschef uttryckte det. Att chefskapet i vissa fall kan inkräkta på privatlivet grundar vi på den chef som beskriver en normal arbetsvecka på 50-60 timmar. Personen som framför yttrandet upplever dock inte övertiden som ett krav utifrån eller uppifrån. Detta kan vara ett tecken på att kommunen på kort tid lyckats med ett identitetsreglerande, det vill säga att införliva normer och värderingar

till en ny chef, som tagit intryck av organisationens förhållningssätt i frågan. Vad kommunen kan göra att se över vilka signaler som sänds ut vad gäller arbetstider och övertidsarbete.

Det kan vara svårt att som arbetsgivare gå in och reglera ovanstående frågor eftersom alla chefer är olika. Det är inte ens säkert att cheferna upplever fler regleringar som ett behov. Det är dock viktigt för oss att uppmärksamma de möjligheter till förändring som uppkommer i intervjuerna.

11.2.2 Möten och utbildningar

Ytterligare en aspekt i relation till tillgängligheten, som vi pekat på i resultatavsnittet, är alla möten och utbildningar som chefer förväntas närvara vid samtidigt som medarbetarna förväntar sig fysisk närvaro av sin chef. Vi tänker oss att balansgången mellan krav från flera håll är svår för cheferna och skulle kunna tolkas som ett uttryck för vad Alvesson et al. (2008) ser som identitetsskapande. Balansgången kan ha försvårande inverkan på identitetsarbetets fråga 'Vem är jag?'. Mötestiderna bestämmer de ju inte själva över, åtminstone inte i någon större utsträckning, liksom de inte har kontroll över utbildningar med obligatorisk närvaro. Samtidigt ska det poängteras att många av cheferna uppger mötena och utbildningarna som viktiga och uppskattade.

Vi uppfattar dock en motsägelsefullhet i chefernas syn på möten och utbildningar av olika slag, som är uppskattade men samtidigt leder till problem på andra håll. Med stöd av Hagström (2003) ser vi att detta kan leda till att enhetscheferna inte får tillräckligt med tid till att vara ledare för sin arbetsgrupp. Just ledaruppdraget är väldigt uppmärksammat inom kommunen, bland annat genom att det är den term som används på enhetscheferna i olika sammanhang. Att som chef inte kunna leva upp till de förväntningar som ställs kan leda till frustration i identitetsarbetet. Inom organisationen behövs en ökad medvetenhet om vilka möten och arbetsuppgifter som ska prioriteras och vilka konsekvenser de olika valen ger för anställda på alla nivåer.

11.2.3 Att positionera sig nära medarbetaren

En form av identitetsarbete som vi ser beskrivas i vår analys av intervjuerna är hur nya chefer förhåller sig till sina medarbetare. En av de intervjuade uttrycker en vilja till att avdramatisera chefsrollen och poängterar hur viktiga medarbetarna är för organisationen som helhet. Vad visar detta på? Det kan vara så att det spelar in att chefen relativt nyligen varit medarbetare själv, och av den anledningen har lättare för att se och uppskatta det medarbetarna utför i sitt arbete. Det kan också vara så att uttalandet avspeglar chefen som individ och att synen på chefskap och medarbetarskap ser ut så här och är oberoende av vilken position personen talar utifrån. En intressant fråga skulle vara att se hur chefen ser på saken om några år, om tiden påverkar svaret i någon riktning.

Om vi går tillbaka till den tiden då cheferna själva var medarbetare så visar ett par av intervjuutdragen på hur de, under sin tid som medarbetare, såg på chefskapet. Ett par av dem menade att chefen inte var så avgörande för arbetet, men att de fått en helt annan förståelse för det sedan de själva blivit chefer. Vi ser dessa uttalanden som former av reflektion som kan vara betydande för identitetsarbetet.

11.2.4 Samtal som respons

I resultatet av vår studie framkommer samtalets betydelse för formandet av chefskapet. Det är viktigt att få respons, inte minst som chef. Vi ser detta gensvar som stödande för chefernas identitetsarbete (Sims 2005). Responsen kan ta sig olika uttryck vilket visats och komma från medarbetare, kollegor, sin chef men även i kollegiala forum och privata nätverk. Det framkommer att det som ny chef kan vara svårt att få reda på om man är en bra chef eller inte. Respons kan för cheferna bli något som de måste be om, vilket vi uppfattar som problematiskt. Sådana samtal kan enligt oss stödja ett identitetsarbete för enhetschefen om nu chefen är öppen för kritik. Vi vill därför trycka på hur otroligt viktigt det är för nya chefer att ha väl fungerande responsverktyg. Det går inte att förlita sig på att cheferna kan få den nödvändiga responsen enbart genom dagliga samtal med medarbetare, kollegor och sin egen chef. Vi vill dock mena att det inte heller enbart går att förlita sig på medarbetarsamtal. Vi eftersträvar en ökad medvetenhet i kommunorganisationen om samtalets betydelse för framförallt nya chefers utveckling.

I resultatet framgår ett exempel av en kollega som ger råd vid en enhetschefs telefonsamtal. Vi tror att sådana direkta samtal, som respons, kan vara väldigt viktiga för chefernas formande av chefskap. Sådana här samtal chefer emellan kan bidra till chefens identitetsarbete (Beech 2008). Vi vill dock påstå att en sådan respons kräver två väldigt öppna kollegor som kan dela med sig av de situationer som uppstår i det dagliga arbetet. Om cheferna inte är öppna så kan denna sorts respons ses som ett intrång och kritik av det egna chefskapet. Det kan vara otroligt nyttigt att låta andra beskriva sig själv i det dagliga arbetet, men frågan är om det är möjligt i större utsträckning.

11.2.5 Introduktion till chefskapet

Vi betraktar det som en viktig identitetsreglerande aspekt för kommunen, vilka kollegor som den nya chefen får. En av de intervjuade uttrycker att kollegorna var de som introducerade enhetschefen till arbetet. Om den nya chefen inte kan gå bredvid den avgående chefen är det betydelsefullt att den nya chefen får kollegor som är mogna uppdraget att lotsa in en ny chef i verksamheten. Det har framkommit i intervjuerna att det uppstår situationer där två eller flera nya chefer börjar samtidigt, vilka då ska finna stöd i varandra. Det kan finnas fördelar med att nya chefer tillsammans formar sina chefskap men vi tror även att det kan försvåra den inledande chefsperioden. Vi inser dock att det är en viss enhet som saknar chef, och att det därför inte går att strukturera om hur som helst för att den nya chefen ska hamna med en erfaren kollega.

11.2.6 Användning av chefsforum

I resultatet framgick att det är väldigt lärorikt för nya chefer att delta i olika former av chefsforum där de kan få stöttning genom att lyssna till hur andra har gjort i samma situation. Vi anser, inspirerade av Wenger (1998), att chefskap formas genom att delta i den sociala gemenskapen av chefer. Vi uppfattar att möjligheten att kunna använda sig av chefsforum blir angeläget för nya chefers identitetsarbete.

Det uttrycks även i resultatet att en chef har varit medskapare till ett nytt forum för att skapa möjligheter till att bolla idéer med andra chefer. Det ska självklart ses som positivt att det finns möjlighet att chefer på detta sätt kan skapa egna forum. Vi tror dock att kommunen här släpper sina chanser till identitetsreglerande. Som Alvesson och Wilmotts (2002) menar så kan aktiviteter då chefer samlas med andra chefer ses som ett identitetsreglerande om

kommunen styr dessa sammankomster. Det är viktigt att samla chefer som kan ha utbyte av varandra, men om cheferna väljer gruppering själva kan det bli en väldigt godtycklig indelning. En social identitetsteoretisk grundtanke är att skapandet av identitet innebär att vara eller inte vara medlem i olika grupper (Andersson 2005; Ibarra 1999). Det kan finnas risk att egna val av grupper kan leda till konformitet och homogenitet, vilket kan hindra chefernas identitetsarbete då de enbart tar intryck av människor som liknar dem själva. Vi vill dock mena att chefernas egna val har sina klara fördelar då sådana här kollegiala grupper troligtvis drivs av ett gott klimat. En anledning kan vara att påtvingade grupper kan medverka till motsättningar.

11.3 Övergripande organisatoriska idéers betydelse för chefskapet

Detta avsnitt behandlar främst hur vi anser att den tredje frågeställningen, *Hur berörs enhetscheferna av övergripande organisatoriska idéer kring vad chefskap innebär?*, har besvarats genom vår studie.

11.3.1 Chefskapets tydlighet och otydlighet

I analysen av resultatet ser vi tendenser till att det är otydligt vad chefskapet innebär, vilket kan försvåra formandet av chefskapet för de nya cheferna. Ett par av de intervjuade beskriver att de inte riktigt var beredda på mängden personaladministrativa uppgifter när de påbörjade sitt uppdrag som enhetschefer. Det framkommer även att en chef inte var beredd på hur mångfacetterat och tufft uppdraget var. Det ska dock betonas att cheferna generellt sett uttrycker att de i dagsläget inte har några större besvär med att vara chef. En chef klagade även att det inte innebär några större överraskningar att börja arbeta som chef. Dessa uttalanden är kanske inte förvånande då cheferna förhoppningsvis har rekryterats av den anledningen att de anses lämpliga till chefskapet.

Så som Hagström (1990) resonerar är tanken med NPM att minska antalet mellanchefer vilket i sin tur innebär att färre chefer ska dela på de administrativa arbetsuppgifterna. Det kan ju vara så att enhetscheferna i vår studie har en särskilt stor administrativ börda, som har sin naturliga förklaring i NPM och dess organisering. Vi vill dock påpeka att det i möjligaste mån bör tydliggöras för alla nya chefer vad chefskapet innebär, för att underlätta chefernas identitetsarbete.

11.3.2 Utbildningens och ledarskapspolicyens identitetsreglerande

Vår utgångspunkt är att utbildning har identitetsreglerande funktioner. Alvesson och Wilmott (2002) menar att identitetsreglerande sker medvetet eller omedvetet genom organisatoriska händelser. Det vi alltså vill peka på är att en utbildning kan ha medvetna och omedvetna effekter och att det därför är väldigt viktigt hur man utformar utbildningar och utbildningsdokument. Det gäller alltså att vara uppmärksam på vilka signaler man sänder kring chefskap genom händelser som kan vara av identitetsreglerande karaktär. Vi anser att kommunen sänder vissa signaler kring chefskapet bara genom att kalla det för Ledaruppdraget. Förberedande utbildningsdokument bör vara klart mer omfattande än den beskrivning av chefkörkortet vi har fått ta del av, vi vet dock inte exakt vilket material deltagare får tillgodogöra sig. Vi vill här även nämna att ledarskapspolicyen kan ge en skev bild av vad kommunen förväntar sig av chefer. Vi förstår att ledarskapspolicyen ska innehålla vad den gör, om den enbart ämnar beskriva just ledarskapet. Chefskapet innebär dock så mycket mer vilket inte ska förväxlas med deluppgiften ledarskap.

I intervjuerna framkommer ett par effekter, som inte berör själva utbildningsinnehållet, och som kan bedömas vara både omedvetna och medvetna. Enhetscheferna betonar att chefkörkortet är betydelsefullt för att skapa kontakter, nätverk samt att få se ansikten på viktiga personer inom kommunen. Vi vill tro att utbildningen har en identitetskonstruerande mening och kan användas som en introduktion till relationer med andra sociala gemenskaper (Wenger 1998). Det är därför viktigt att de personer som ska fungera som stöd för cheferna visar upp sig under utbildningsdagarna, vilket verkar vara fallet i kommunen.

Det framgår även i intervjumaterialet att de enhetschefer som tidigare arbetat inom kommunen uttrycker att de redan känner till en hel del av chefkörkortets innehåll. Enhetschefernas identitetsarbete beror inte enbart på vilka organisatoriska händelser och aktiviteter som görs utan även på de erfarenheter de utgår från. Identitetsreglerande aktiviteter som chefkörkortet måste ta hänsyn till olikheterna hos enhetscheferna vilket dock kan vara svårt vid en generell utbildning. Granberg (2006) menar att utbildningar ibland kan ses som en klar måltid som chefer ska stoppa i sig. Vi vill nämna att samma introduktionsutbildning för alla chefer kan leda till otydlighet för nya chefer som kommer till kommunen och frustration för de chefer som tidigare varit medarbetare i kommunen. Vi har dock inte deltagit vid utbildningen och baserar detta enbart på vad några av cheferna uttryckte.

11.3.3 Frihet under ekonomiskt ansvar

Några deltagare i studien uttrycker att de släpps väldigt fria i sitt arbete och får hållas tills något går fel. Vissa är till och med förvånade hur fria de får vara i sitt chefskap. Får de för lite underlag för sitt identitetsarbete? Vi vill väl snarare vända på den diskussionen, vad hade hänt om de varit allt för styrda? NPM innebär en ökad decentralisering av ekonomiskt ansvar vilket lägger större vikt vid resultatstyrning (Hood 1995). Resultatstyrningen blir till vad som styr cheferna och möjligen anledningen till att de känner sig så fria. Fria ska dock uttryckas med den restriktionen i att det är fria under ekonomiska tyglar. Brunsson och Sahlin-Andersson (2000) uttrycker att enheter inom offentlig sektor ibland blir väldigt autonoma i sin organisering, vilket kan jämföras med drivandet av ett litet företag. Ett par av enhetscheferna använder just denna metafor, företag, vilket förstärker Hennings (2000) uttalande om att offentliga organisationer blir mer företagslika.

Uttalanden om att cheferna känner sig fria ska alltså inte betraktas som att det råder brist på identitetsreglerande inom kommunen. Snarare verkar det som att cheferna känner sig ganska fria i sitt identitetsarbete. En anledning kan vara att NPM-konceptet bidrar till en diskurs som förordar frihet i chefskapet på den egna enheten.

11.3.4 Beslut och delaktighet i New Public Management-konceptets anda

Det kan även diskuteras hur NPM kan inverka på hur enhetscheferna känner delaktighet i beslut som kanske tidigare togs längre upp i organisationen. Delaktigheten uttrycker en av enhetscheferna till en början som något positivt, men med vissa restriktioner då sparkrav ibland inte preciseras. Det framkommer att chefen tycker att det hade varit bra med några riktlinjer kring vilka områden som är prioriterade för besparing. Vi vill återigen ställa frågan, vad hade hänt om de varit allt för styrda? En del av NPM-konceptet innebär att beslut flyttas längre ner i organisationen vilket gör, som tidigare sagts, att enheter bli mer autonoma. Frågan är om den friheten är värd att offra för att få riktlinjer för till exempel sparkrav. Fler riktlinjer skulle kunna bidra till minskad press på cheferna då det skulle innebära en ökad ansvarsfrihet. Vi ska dock inte överanalysera att chefer vill ha riktlinjer, det är en rimlig önskan. Vi menar snarare, för att använda en metafor, att det inte går att både äta kakan och ha den kvar.

Det framgick även av resultatet att några chefer uttrycker att politiker är inblandade i beslut långt ner i organisationshierarkin. Vi tycker detta är en klart intressant fråga i ljuset av NPM relaterat till återinförandet av chefsnivåer som Hagström (2003) propagerar för. Om vi utgår från att det nu är så att politiker är inblandade i frågor av operativ art som cheferna anser är tjänstemannafrågor. Är detta en konsekvens av den borttagning av flera mellanchefernivåer som Hagström (2003) påpekar? Har den politiska inblandningen blivit starkare då kommunorganisationen blivit plattare? Vi tror även att denna politiker/tjänstemanna motsättning (Blom 1994) kan vara betydande för chefernas identitetsarbete. Vi tror att om cheferna känner missmod med politikernas inblandning så kan identitetsarbetet bli än mer influerat av tjänstemannadiskurser, vilket kan leda till en ökad motsättning mellan politiker och tjänstemän.

11.3.5 Närvarande chef som styrinstrument

I intervjuerna uttrycks att en mer närvarande sektorschef hade varit betydelsefullt för att få veta hur man sköter sig i sitt eget chefskap. Vi vill mena att det kan ses som en form av ett identitetsreglerande styrinstrument, att som chef ha en egen närvarande chef. Vi vill diskutera vad en mer närvarande chef kan innebära för implikationer på chefernas frihet i styrande av sin enhet och formandet av chefskap. Hagström (2003) benämner 2000-talet som årtiondet för mellanchefernas återkomst. Nu ska chefsnivåer som tidigare rationaliserats bort återinföras. Det har framkommit att den närmaste chefen ibland kan vara för långt ifrån verksamheten vilket dock uttrycks som förståeligt med tanke på den organisationsmodell som finns i kommunen. Om fler chefsnivåer återinförs, kommer det leda till mindre frihet för enhetscheferna? Är det möjligt att bara få stöd i formandet av sitt chefskap men att inte tappa sin autonomi? Det anser vi är centrala frågor då en mer närvarande chef används som styrinstrument, vilket kanske leder till en ökad centralisering av budgetansvar och mindre resultatstyrning långt ut i organisationshierarkin. Det tror vi beror på vad för arbetsuppgifter de nya chefsnivåerna får, om det bara berör samordning av enheter eller en förflyttning av ekonomiskt ansvar.

11.4 Konklusioner

Här vill vi visa på betydelsefulla aspekter som vi anser stödjer chefernas identitetsarbete. Följande slutsatser framkommer tydligast i resultat- och diskussionsavsnittet.

Vi anser att:

- ledarskap ofta betraktas som mer önskvärt än chefskap bland de enhetschefer vi intervjuat.
- det framkommit en syn på chefskap som uppdrag vilket kan ge konsekvenser för hur nya chefer formar sitt chefskap.
- övergången från medarbetare till chef inte har uttryckts som något dramatiskt hos de intervjuade.
- det har betonats hur betydelsefullt det är för cheferna att få respons från bland annat medarbetarna, som ett stöd i identitetsarbetet.
- det upplevda kravet på tillgänglighet som chef är något som ibland ses som en frustrerande sida av chefskapet.
- studien visar på att många chefer anser att de har stor frihet i sitt chefskap, dock med ekonomiska restriktioner i handlingsutrymmet.
- det har tydliggjorts hur viktigt det är att vara medveten om vilka signaler som sänds ut via utbildningsdokument och ledarskapspolicy etc.

- chefkörkortets främsta användning är att träffa andra chefer samt att se ansiktena på viktiga chefsstödjande personer inom kommunen.
- chefkörkortets nytta beror på om man som chef har arbetat inom kommunen tidigare eller inte. Det är svårt att se en och samma utbildning lämplig för alla.

11.5 Studiens begränsningar

Här vill vi kort beskriva vad vi uppfattar som möjliga begränsningar med vår studie. Det finns forskare som menar att identitet inte kan undersökas genom enstaka intervjuer (Sveningsson & Alvesson 2003). Sveningsson och Alvesson utgår från endast en individ, vilket de anser är en nyskapande och nödvändig metod för att analysera hur identiteter formas. Vi håller med om att det finns svårigheter att se till identitet efter enbart en intervju vardera med de åtta enhetscheferna. Vi undersöker dock aspekter som stödjer identitetsarbete och har inte varit ute efter att se till någon specifik chefsidentitet. Det hade dock i mån av tid varit gynnsamt att göra fler intervjuer eller observationer med samma intervjupersoner för att öka studiens reliabilitet.

Vi har i huvudavsnittet metod klargjort att alla deltagare i studien inte har gått direkt från att vara medarbetare till chef. Studien har därför en begränsning i att det slutliga urvalet inte matchar den urvalsgrupp som var tänkt från början. Vi vill påtala att detta kan påverka studiens validitet.

Intervjupersonerna är från fyra olika sektorer vilket gör denna studie mer generell till sin art än om vi enbart hade inriktat oss på en sektor. Efter att ha reflekterat över detta val under studiens gång anser vi att det hade varit mer rimligt att enbart undersöka enhetschefer inom en sektor. En anledning till detta är för att introduktionen, förutom chefkörkortet, skiljer sig beroende på sektor. Ytterligare en anledning är att sektorerna skiljer sig åt då de bidrar till skilda tjänster för samhället, chefskapet kan innebära olika förhållningssätt och arbetsuppgifter.

11.6 Förslag till framtida forskning

I vår studie har vi undersökt hur nya enhetschefer i en offentlig organisation formar sin identitet. Vi ser samtidigt möjligheter till andra områden som skulle kunna belysas vid fortsatt forskning.

- Vi gjorde valet att inte beröra vår undersökning ur ett genusperspektiv. Det hade dock varit intressant att lyfta in sådana aspekter i analysen.
- Vidare studier skulle också kunna utökas med intervjuer av enhetschefernas sektorschefer och medarbetare för att få en mer omfattande bild av identitetsarbete.
- Det vore intressant att göra en studie på erfarna chefers identitetsarbete då de anställs till en ny kommunorganisation. Här skulle eventuella likheter och skillnader kunna sättas i kontrast till vår studie.
- En annan fråga vi ställer oss är om det är någon skillnad på hur internt respektive externt rekryterade chefer upplever övergången från medarbetare till chef? Vad finns det för möjligheter att identifiera potentiella chefsämnen internt?
- En avslutande aspekt är att tydligare se på varifrån nya chefer får respons i formandet av sitt chefskap. De möjliga alternativ att ta i beaktande som vi ser kan komma från medarbetare, kollegor, den egna chefen, privata nätverk eller genom familj och vänner.

12 Referenser

- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15(1), 5-28.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies* 24(6), 961-988.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b), Managers doing leadership: the extraordinarization of the mundane. *Human Relations* 56(12), 1435-1459.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39(5).
- Andersson, T. (2005). *Managers' identity work. Experiences from introspective management training*. Bokförlaget BAS.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization* 15(1), 51-74.
- Bergström, G. & Boréus K. (Red.), (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom, A. P. (1994). *Kommunalt chefskap : en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Dialogos.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: the example of public sector reform. *Organization studies* 21(4), 721-746.
- Carroll, B., & Levy, I. (2008). Defaulting to management: leadership defined by what it is not. *Organization* 15(1), 75-96.
- Christensen T., & Laegreid, P., & Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (1999). Ledarskap som småprat. I S. Sjöstrand, J. Sandberg, M. Tyrstrup, *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Fellbom, E. (2003). *Framgångsrik chef – enligt vem?* Essä av doktorand, Handelshögskolan Stockholm.
- Giddens, A. (1991). *Modernitet och självidentitet: självet och samhället i den senmoderna epoken*. Göteborg: Daidalos.
- Granberg, O. (2006). *PAOU. Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet: forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hagström, B. (2003). Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst. I C. von Otter (Red.). *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetslivsinstitutet.
- Hasselbladh, H., & Bejerot, E., & Gustafsson, R. Å. (2008). *Bortom New Public Management:: institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta
- Henning, R. (2000). *Ledarskap och ledning i offentlig sektor – en problematisering*. Stockholm: Stockholm school of economics. Centre for advanced studies in leadership. 2000/2.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review* 5(3), 184-200.
- Hood, C. (1995). The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society* 20(2-3), 93-109.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly* 44, 764-791.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management executive* 5(2).
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free press
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lima, C. (2006). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Møller, J., & Dyrdal Solbrekke, T.(2006). Perspektiv på skapandet av ledaridentitet. I J. Møller, *Ledaridentiteter i skolan. Positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur.

- Nilsson, L. (2000). *Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorsprogramms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer*. Luleå: Univeritetstryckeriet.
- Panozzo, F. (2001). Den överbefolkade ledningen. I R. Solli & B. Czarniawska (Red.), *Modernisering av storstaden*. Malmö: Liber.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE
- Simpson, B., & Carroll, B. (2008). Re-viewing 'role' in processes of identity construction. *Organization 15*(2), 29-50.
- Sims, D. (2005). Living a story and storying a life: a narrative understanding of distributed self. In A. Pullen & S. Linstead (Ed.), *Organization and identity*, 86-104. London: Routledge.
- Stukát, S. (1993). *Statistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations 56*(10).
- Sveningsson, S., & Larsson, M. (2006). Fantasies of leadership: identity work. *Leadership 2*(2), 203–224.
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002) Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization 9*(1), 71-93.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review, 63*(2).
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization 15*(1), 121-143.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok? En studie av mellancheferers lärande*. Lund: Lund business press
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Elektroniska källor:

Kommunens hemsida, hämtad 090323.

Vetenskapsrådet. (2002). ”*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*”. Hämtad 090211. Tillgänglig:

http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf

Övriga källor:

Enhetschef sektor Infrastøppport, personlig kommunikation, 090316.

Skriftligt material från kommunen. Kørkort för nya ledare och ledarskapspolicy.

13 Bilaga 1

Intervjufrågor

Bakgrund

Vad var det som fick dig att vilja bli chef?

Vilka förväntningar hade du när du började på ditt nya jobb som enhetschef?

- Motsvarades dina förväntningar?

Övergången

När du nu tänker tillbaka, hur ser du på övergången från medarbetare till chef?

- Kan du beskriva något som varit svårare än väntat?
- Kan du beskriva något som varit enklare än väntat?

Har din sektorchef poängterat något område av ditt chefskap som särskilt viktigt?

Har du saknat någon form av stöd under din första tid som chef?

Chefkörkortet

Vad i chefskörkortet har varit användbart för dig i ditt arbete som chef?

Anser du att något moment saknas i utbildningen för chefskörkortet?

Om du själv skulle utforma ett chefskörkort, hur skulle du då lägga upp en sådan utbildning?

- Varför då?

Chefskapet

Förutom genom chefskörkortet, hur påverkar kommunen ditt chefskap?

- Finns det ex. särskilda riktlinjer? Hur kommer du i så fall i kontakt med dessa?

Har något mer påverkat din utveckling som chef, så som du ser på det just nu?

Skiljer du på chefskap och ledarskap?

- Hur i så fall?
- Vad har varit svårast att utveckla?

I utvecklandet av ditt chefskap, har du haft någon form av utbyte med andra chefer?

Hur ser mötesformerna för chefer ut?

Hur ser du på att behöva vara tillgänglig för dina medarbetare?

Slutfrågor

Finns det något som är mindre inspirerande med att vara chef?

Vad är inspirerande med att vara chef?

Är det något du vill tillägga?

Finns det något som du vill ta tillbaka, av det du berättat?