



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Offentlig måltidsverksamhet i egen regi eller på entreprenad?

Andreas Engström och Tomas Josefsson

Rapportnummer: VT13-17
Uppsats/Examensarbete: Kandidatuppsats, 15 hp
Program/kurs: Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt/2013
Handledare: Kerstin Bergström
Examinator: Helena Åberg



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Rapportnummer:	VT13-17
Titel:	Offentlig måltidsverksamhet i egen regi eller på entreprenad?
Författare:	Andreas Engström och Tomas Josefsson
Uppsats/Examensarbete:	Kandidatuppsats, 15 hp
Program/kurs:	Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap, 180 hp
Nivå:	Grundnivå
Handledare:	Kerstin Bergström
Examinator:	Helena Åberg
Antal sidor:	37
Termin/år:	Vt/2013
Nyckelord:	Entreprenad, ledarskap, måltidsorganisation, offentlig,

Sammanfattning

Måltidsverksamheter inom offentliga sektorer har över 100 års historia där den svenska välfärden har en stor betydelse med skatteintäkter som till exempel finansierar skolmåltiderna. Privata aktörer konkurrerar idag på marknaden för att få driva måltidsverksamheter inom offentliga sektorer. Genom att använda Mintzbergs organisationsteorier har vi undersökt om det finns organisatoriska skillnader mellan privata och offentliga måltidsverksamheter. När det gäller att studera ledarskapet har vi använt oss av fyra ledarskapsteorier: strukturella, HR, symboliska och det politiska ledarskapet. De tillsammans med FAMM (Five Aspects Meal Model) ligger till grund för att visa om det finns samband mellan organisationen och ledarskapet i måltidsorganisationer. En kvalitativ metod användes med semistrukturella intervjuer där sex respondenter deltog. Tre chefer från privata organisationer och tre chefer ifrån offentliga organisationer. Intervjuerna kodades och kategoriserades. Resultatet bygger på de fem kategorier som framkom från kodningarna: organisation, avtal och kontrakt, ledarskap och ekologiskt. Under respektive kategori redovisas varje respondents syn och attityd inom ämnet. Det visar sig att det finns skillnader mellan privata och offentliga organisationer. De privata har en mer positiv syn på personalen som visar på ett mer HR-inriktat ledarskap medan offentliga organisationer värnar mer om ekologiska produkter. Det kan bero på att deras budgetar inte får gå med vinst och deras samhällsansvar via politiska mål. Strukturellt kan man inte se några skillnader där samtliga organisationer är toppstyrda med liknade funktioner. Däremot är respondenterna i de offentliga organisationerna ofta missnöjda med de politikiska målen som styrde deras arbete vilket de privata aktörerna inte berördes av i samma utsträckning.

Förord

Stort tack till respondenterna som ville och hade möjlighet att medverka i studien. Vi vill även tacka Kerstin som var en stöttepelare och vägvisare genom rapportens gång.

Tack!

Här redovisas författarnas medverkan i rapporten.

Arbetsuppgift	Procent utfört av Andreas/Tomas
Planering av studien	50/50
Litteratursökning	50/50
Datainsamling	50/50
Analys	50/50
Skrivande	50/50
Layout	50/50

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
2. Syfte	5
2.1 Frågeställningar	5
3. Bakgrund	6
3.1 Välfärden	6
3.2 Konkurrens i välfärden	6
3.3 Offentlig upphandling	7
3.4 Storhushåll	7
3.5 Historia, skolmaten och den offentliga måltiden.	7
3.6 Den offentliga måltiden 2010	8
3.7 Hållbar utveckling	9
4. Teoretisk bakgrund	10
4.1 Mintzbergs fem sektorer	10
4.2 Ledarskapsteorier	12
4.3 Måltidsforskning	16
5. Metod	17
5.1 Design	17
5.2 Urval	18
5.4 Datainsamling	18
5.5 Databearbetning och analys	19
5.6 Etik	19
6. Resultat	20
6.1 Organisation	21
6.2 Gränsdragningar	24
6.3 Ledarskap	25
6.4 Personal	27
6.5 Ekologiskt	28
7. Diskussion	29
7.1 Metoddiskussion	29
7.2 Resultatdiskussion	31
Referenser	34
Bilagor	36

1. Introduktion

Den kostnadsfria skolmaten har länge varit en viktig del av den svenska välfärden (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011). I denna uppsats kommer det att undersökas om det finns eventuella skillnader mellan privata och offentliga aktörer inom måltidsverksamheter som bekostas av skattefinansierade medel. Är någon aktör bättre än den andra? I litteraturgenomgången hittades inte mycket liknande forskning i ämnet ur kostekonomers synvinkel vilket gjorde ämnet intressant att undersöka. Intervjuerna gjordes med kostekonomer eller liknande chefer som är ansvariga över olika måltidsverksamheter. Detta ämne är ständigt aktuellt i media med debatter om vinsters vara eller icke vara i välfärden och är därför intressant att belysa. Vissa forskare hävdar att vinstdrivande företag är mer effektiva och därför utför ett bättre arbete till ett lägre pris (Jordahl, 2011). Medan andra ser den offentliga sektorn som en del av välfärden och har ett samhällsansvar där man arbetar mer för en hållbar utveckling (Heyman et al., 2012). Utifrån denna bakgrund undersöktes om organisationerna skilde sig åt organisatoriskt och om man kunde se skillnader hur respondenterna ledde sina måltidsorganisationer.

2. Syfte

Belysa hur offentliga måltidsuppdrag ser ut när de organiseras i egen regi respektive av inhyrda entreprenörer.

2.1 Frågeställningar

1. Vad får platscheferna för krav och förutsättningar att bedriva verksamheten?
2. Hur påverkar vinstintresset att platschefer organiserar och leder sina medarbetare på olika sätt?

3. Bakgrund

Bakgrunden börjar med att beskriva hur den svenska välfärden är uppbyggd och när den tog form. Därefter förklaras vad som menas med offentlig upphandling och vad som räknas som ett storhushåll. Den svenska skolmatens historia sammanfattas och det beskrivs hur det ser ut i den offentliga måltiden idag. Bakgrunden avslutas med en kort förklaring av vad som menas med hållbar utveckling.

3.1 Välfärden

Välfärden är ett skyddsnät för individen i samhället och den svenska välfärden bygger på vård, omsorg och utbildning. Genom solidaritet bygger vi välfärden med skattefinansierade medel där var och en bidrar med egen förmåga. Genom välfärden ökar samhällets tillväxt och utveckling genom välutbildad befolkning då rätten till utbildning ingår i den svenska välfärdsmodellen. Barnomsorgen har bidragit till en ökad jämlikhet då främst kvinnor har fått möjlighet att komma ut i arbetslivet. Äldreomsorgen genom att äldre får en trygghet när man inte kan ta hand om sig själv och då får möjlighet till omsorg och sist men inte minst lika vård till alla medborgare oberoende klasstillhörighet. Välfärden har bidragit med ökad sysselsättning med arbeten inom vård-, omsorg- och utbildningssektorerna (Regeringskansliet, 1997). Välfärden sträcker sig 100 år bakåt i tiden till 1913 när det startade med den första allmänna pensionen som då infördes. Därefter byggdes det på med olycksfallsförsäkringar inom arbetet. Under den här perioden övergick Sverige från ett bondesamhälle till ett industrisamhälle. Genom detta skifte av samhälle blev det ett ökat krav på arbetsgivarna att ta ett större ansvar för medarbetarna med utökade försäkringar inom arbetet (Regeringskansliet, 2011).

3.2 Konkurrens i välfärden

Redan på 1600-talet frågades det om staten skulle tillhandahålla verksamheter med skattefinansierade medel. Då sa den dåvarande näringslivspolitikern Carl Bonde så här om att staten ska tillhandahålla statliga verksamheter:

Kronan själv haver aldrig drivit bruk med nytta.

Han var en av de ledande personerna för utformningen av näringslivspolitiken på 1600-talet då han ansåg att staten skulle ha det övergripande ansvaret medan privata aktörer skulle utföra arbetet (Heyman, Norbäck, Persson, 2012). Genom teknologisk utveckling har intresset ökat den senaste tiden på marknader där monopol tidigare varit naturligt. Genom den teknologiska utvecklingen har dessa marknader kunnat bli konkurrensutsatta.

Tills idag har det skett en ökning av privata aktörer av skattefinansierade tjänster. Främst de senaste 20 åren och syftet med privatiseringen är att öka effektiviteten och konkurrensen med hjälp av marknadsmekanismen (Heyman et al., 2012).

I en rapport av Jordahl (2011) som skrevs på uppdrag av Svenskt näringsliv leder ökad konkurrens till en positiv effekt med lägre kostnader och priser. Med vinstintresse ökar möjligheter och drivkraften att utvecklas. Jordahl (2011) menar att med utvecklingen kan det också spridas till andra enheter inom yrkesområdet. Finns det inget vinstintresse som det oftast inte finns eller får finnas i de offentliga sektorerna i samma uträkning som det är på den privata sidan kan utvecklingsprocessen bli begränsad med idéer, lösningar och nya koncept. Något som motsägs av McGregor i Bolman och Deal (2011) som mer visar att utveckling och nya idéer hänger ihop med hur man är som ledare. Organisationer som är för centraliserade har enligt Jordahl (2011) svårigheter att ge möjligheter till personal underifrån i organisationer att kunna vara med och påverka. Jordahl (2011) menar att privata aktörer är på en marknad där organisationer ständigt måste utvecklas med nya koncept och idéer för att kunna överleva. Jordahl (2011) tror att kommunerna är alldeles för stora organisationer och att storleken kan vara ett hinder för utvecklingen av nya koncept. Jordahl (2011) menar att studier visar på kostnadsminskningar kan göras genom att privata aktörer tar över en del av de offentliga rörelserna. Enligt Heyman et al. (2012) beskrivs den privata formen vara nära kopplad till vinstmaximering medan de offentliga organisationerna mer har ett samhällsansvar och politisk makt.

3.3 Offentlig upphandling

Med offentlig upphandling avses de åtgärder som vidtas av en upphandlande myndighet för att tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal avseende varor, tjänster eller byggtreprenader (Konkurrensverket, 2007). Syftet med offentlig upphandling är att myndigheterna ska använda de offentliga medel som finns tillgängliga till att uppsöka och dra nytta av konkurrensen på marknaden. Det är viktigt att leverantörerna som tävlar om avtalen gör det på lika villkor. Detta styrs av lagen om offentlig upphandling (LOU) som bygger på EU-direktiv (Konkurrensverket, 2007).

3.4 Storhushåll

Med ordet storhushåll menar man en anläggning som är till för att tillgodose allt ätande utanför hemmet som till exempel sjukhus-, skol-, militär-, personal- eller lunchrestaurang. Ett storhushåll kan både drivas i privat eller offentlig regi. Ordet storkök står för själva produktionsdelen i ett storhushåll som innefattar de lokaler som har betydelse för livsmedelshygienen. Hit räknas varuintag, kök, lager, kylar, matsal, personalutrymmen och andra biutrymmen via köket till utlämning eller servering (Nationalencyklopedin, 2013).

3.5 Historia, skolmaten och den offentliga måltiden.

Den offentliga sektorn har alltid haft någon form av matbespisning. I början var det mest till militärer, i fängelser och på sjukhus. Det var först i slutet på 1800-talet och i början på 1900-talet som det blev mer organiserat beroende på att det började bli medicinska krav på att det skulle vara näringsrik mat på sjukhusen. Att servera mat i skolor startade i slutet av 1800-talet då det mest handlade om enklare mat så som soppa och gröt. 1937 började man bevilja statsbidrag för skolmat till de mest behövande och detta var något som stadigt växte varje år (Skolmatens vänner, 2013). 1945 beslutade riksdagen att skolmåltiden skulle vara kostnadsfri, men det var fortfarande frivilligt för kommunerna att servera mat i skolorna. För att

kommunerna skulle få statsbidraget för skolmåltiderna var man tvungen att servera en varm lagad rätt. Till detta skulle det serveras bröd, smör och mjölk att dricka. Meningen var att skolmåltiden skulle täcka en tredjedel av dagens energibehov för barnen och detta beslut fick stor betydelse för skolmaten och dess framtid i Sverige. 1967 fick kommunerna ta över ansvaret för måltidsverksamheten från staten vilket innebar att statsbidraget försvann. Det dröjde ända till 1974 innan alla kommunerna hade skolmat. På 1970- talet blev det vanligt med centralisering av skolköken på grund av de ökande lönekostnaderna vilket ledde till en större användning av hel- och halvfabrikat. I och med de ökande livsmedelspriserna på 1980- talet blev kommunerna tvungna att göra stora besparingar på skolmaten vilket gjorde att maten fick sämre kvalitet (Skolmatens vänner, 2013). Sedan dess har även sysselsättningen stadigt minskat i den offentliga sektorn. Mellan åren 1990 och 2010 minskade den med 48,8% (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011). 1988 blev skolmaten reglerad i skollagen för grundskolan och sedan 1998 är det inte tillåtet enligt lag att ta betalt för maten i grundskolan. Däremot är det tillåtet att ta betalt för maten på gymnasieskolorna vilket många kommuner gör (Skolmatens vänner, 2013). Läsåret 2007/ 08 skickades en enkät ut till Sveriges alla 290 kommuner angående eventuella avgifter för maten på gymnasieskolorna. Av de 221 som svarade på enkäten var det 33 kommuner som tog ut en avgift för maten (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011).

I början av 1990- talet började det komma in privata aktörer som konkurrerade om den offentliga måltidsverksamheten. 1993 anlätade 14 kommuner privata entreprenörer för att sköta måltidsverksamheten i skolorna. Sveriges inträde i EU 1995 innebar en stor förändring inte minst för den offentliga sektorn som fick nya regler för anbudsförfaranden (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011). I den nya skollagen som kom 2011 blev det lag på att servera näringsriktig mat i grundskolan både för privata och offentliga aktörer enligt de svenska näringsrekommendationerna från Livsmedelsverket (Livsmedelsverket, 2013). Måltidsverksamheten i de svenska grundskolorna drivs oftast i egen regi under en särskild nämnd eller skolstyrelse. Personalansvaret har oftast en kostchef eller en rektor. För gymnasieskolorna och dess måltidsverksamhet är det istället speciella nämnder som sköter driften. På gymnasieskolorna är det de stora enheterna som dominerar. 58,2% av alla enheter producerade mer än 500 portioner. I grundskolorna var motsvarande siffra 20,8%. I grundskolorna är det däremot 45,8% av enheterna som ligger i mellansegmentet (150- 499 måltider/ dag) medan i gymnasiet är det 29,4% som är i det segmentet (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011). Sverige är idag tillsammans med Finland och Estland de enda länderna i världen som har kostnadsfri skolmat i grundskolan (Skolmatens vänner, 2013). Den svenska skolmåltidens starka historia bidrar sannolikt med att i undersökningar flera år i rad visar att en majoritet av den svenska befolkningen tycker att lunchen är den viktigaste måltiden på dagen. Detta gör att svenskarna ställer höga krav på sin lunch (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011).

3.6 Den offentliga måltiden 2010

2010 serverades det nästan 1,6 miljarder måltider i Sverige inom foodservicemarknaden. 246 miljoner av de måltiderna serverades i våra skolor. Det motsvarar 16 % av alla måltider som serverades i Sverige det året. Totalt stod den offentliga sektorn för 41 % av de serverade måltiderna. Hela restaurangbranschen sysselsatte cirka 147 000 personer 2010 varav 31 500 arbetade i den offentliga sektorn. Mellan 2009 och 2010 minskade sysselsättningen inom den offentliga sektorn med 1,2 % medan den totalt ökade inom foodservicemarknaden med 1,9 % (Delfi Foodserviceguide 2011, 2011). De kommersiella restaurangerna och fast foodrestaurangerna var de som stod för den största andelen av livsmedelsinköpen 2010. Skolorna stod

för tredje största andelen och köpte livsmedel för 3281 miljoner kronor vilket motsvarar 11 % av de totala livsmedelsinköpen. Det var en ökning från året innan med 2,5 % trots att antalet måltider minskade med 0,9 %. I grundskolan var livsmedelskostnaden för en portion skollunch 11,96 kronor och på gymnasieskolorna 14,40 kronor. Detta kan jämföras med personalrestaurangerna som i genomsnitt hade en livsmedelskostnad på 27,06 kronor per portion för en lunch (Foodserviceguide 2011, 2011). Vartannat år har det gjorts en enkätundersökning till personer inom skolan och förskolan som direkt eller indirekt arbetat med måltidsverksamheten. De som tillfrågats har varit husmor, kostchef, rektor och lärare. På frågan om det finns politiskt antagna mål och riktlinjer för skolmåltidsverksamheten i kommunen var det 61 % av kostcheferna som svarade ja. Detta är en siffra som sjunkit sedan 2003 då det var 64 % som svarade ja. Andelen av hur mycket varje kommun lägger av sin budget på entreprenad ökar nästan varje år. Högst andel är det i storstäderna. I Delfi Foodserviceguiden 2011(2011) är det inte möjligt att se hur stor andel som läggs ut på entreprenad enbart på måltidsverksamheten då man bara får en siffra för hur stor andel av hela utbildningsbudgeten som gått till det. Det man ser är att den siffran ökat i hela landet från 8 % år 2002 till 16 % år 2010. I storstäderna var den siffran uppe i 25 % år 2010. Det finns flera privata aktörer som konkurrerar om att få servera skolmat till de svenska barnen. De största är Sodexo och ISS, men det finns också flera mindre lokala aktörer (Foodserviceguide 2011, 2011).

3.7 Hållbar utveckling

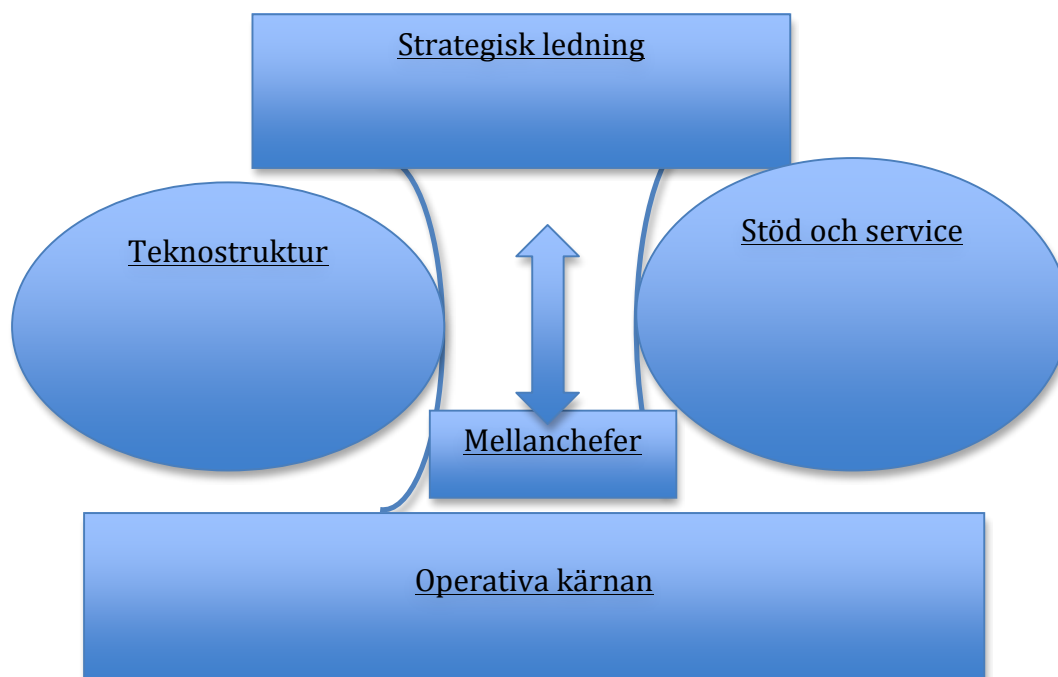
Dagens måltidsorganisationer bidrar till stora miljöbelastningar. Detta har lett till att de nordiska länderna medvetet börjat arbeta för att storhushållen och särskilt de offentliga ska höja sin andel av ekologiska livsmedel (Post, 2009). I större sammanhang brukar man definiera hållbar utveckling som att de mänskliga systemen fungerar tillsammans med de naturliga (Post, 2009). Hållbar utveckling i matsystemet grundar sig på politiska mål som är formade efter Brundtlan rapporten och den svenska regeringens miljömål (Bergström & Post, 2009). Hållbar utveckling bygger på tre dimensioner som bidrar till en bättre samhällsutveckling. De är enligt Bergström och Post (2009) att man ska ta hänsyn till de ekonomiska, ekologiska och sociala dimensioner som bör beaktas för en hållbar utveckling. Med den ekonomiska dimensionen menas att man bör vara kostnadseffektiv och inte slösa med mer pengar än vad som behövs och därmed hitta en balans mellan produktion och efterfrågan. Den ekologiska handlar om hållbar konsumtion som att handla ekologiska produkter som värnar om en bättre miljö. Den sociala betyder att man ska värna om människan i hela matsystemet från människorna som är med i produktionen av livsmedel till människorna som tillagar, att människor arbetar i bra arbetsmiljöer, rätta löner med mera. De tre dimensionerna påverkar varandra där ekonomin påverkar ekologiska produkter som generellt är det lite dyrare att inhandla ekologiskt eftersom ekologiska produkter inte går att producera i samma takt som kommersiella produkter. Ekologiska produkter påverkar de sociala aspekterna. Väljer man att inhandla ekologiska produkter så bidrar det till minskad miljöpåverkan i samhället och bidrar till socialt värde i de produktionsställen som det produceras då man vet att personalen inte arbetar med farliga gifter och i bättre arbetsförhållande (Bergström & Post, 2009).

4. Teoretisk bakgrund

Här presenteras de teorier som används i resultatet. Den första teorin är Mintzbergs fem sektorer som används för att analysera och få en bild över hur måltidsorganisationerna är strukturerade. Den andra teorin utgår från de fyra ledarskapsteorierna: det strukturella, HR, symboliska och den politiska ledarskapsteorin. Detta för att se om det finns samband mellan organisationen och ledarskapet. Den tredje teorin är FAMM som används till att analysera själva produkten som är kärnan i de verksamheterna som respondenterna i resultatet är verksamma i.

4.1 Mintzbergs fem sektorer

Mintzbergs organisationsmodell grundar sig på fem komponenter och är en moderniserad organisationsmodell jämfört med den tvådimensionella organisationsschema med rutor och streck som har blivit ett föråldrat sätt att se på en organisation i dagens företagsklimat (Mintzberg i Bolman & Deal, 2011). Mintzbergs modell ”logo” är inte en detaljerad modell utan den beskrivs istället med fem sektorer som ingår i en organisation. Beroende på organisationsstruktur har sektorerna olika betydelse och verkan på organisationen. Mintzbergs ”logo” som är grundmodellen beskriver hur komponenter integrerar med varandra genom ett samspel. Nedan beskrivs de fem komponenterna i modellen (Mintzberg i Bolman & Deal, 2011).



Figur 1: Modifierad modell av Mintzbergs ”logo”. Källa: Bolman & Deal (2011).

Strategiska ledningen består av styrelsen och företagsledningen. Här tas de övergripande besluten och fokus är på den yttre omgivningen, mål och syfte formas.

Mellancheferna är de personer som kontrollerar, övervakar och tillhandahåller resurser till den operativa kärnan.

Operativa kärnan är det grundläggande arbetet som utförs av medarbetare i form av produktion eller tjänster.

Teknostrukturen är en extern komponent som inte är sammankopplad med de komponenter som beskrevs ovan. I teknostrukturen omfattas specialister och analytiker som kontrollerar, mäter processen och resultat (Mintzberg i Bolman & Deal, 2011).

Stöd och service. Denna komponent omfattar administrativ personal och funktioner som till exempel vaktmästare och städ som behövs för att organisationen ska fungera, men som inte är med internt i organisationen.

Mintzbergs modellteori bygger på tre aspekter som bör beaktas och det är arbetsfördelning, ansvarsfördelning och typiska organisationsformer som utgör hur organisationer formas (Mintzberg i Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Beroende på organisationsform skiljer sig de tre aspekterna. Mintzberg beskriver fem olika organisationsformer som grundar sig på "logo" modellen, men i de olika organisationsformerna har komponenterna mindre eller större verkan på organisationen beroende på organisationsform (Mintzberg i Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

Olika organisationsformer och strukturernas verkan utifrån Mintzbergs modellteorier

Enkel struktur är den enklaste organisationsformen och brukar oftast vara den första formen en organisation arbetar efter i uppstartsfasen i ett nystartat företag. Enkel struktur är en organisation som oftast består av två nivåer: strategisk och operativ nivå som styrs av en eller ett fåtal personer (Bolman & Deal, 2011). I en sådan organisation är det lätt att knowledge management uppkommer. Det är enligt Ledoux et al. (2012) en form av organisation där den mesta av kunskapen inte finns nerskriven utan finns i huvudet på de som arbetat längst. Det gör det svårt för nya arbetare att komma in i sitt arbete i och med att det inte finns några arbetsbeskrivningar. Det är även sårbart om någon av de som sitter på kompetensen slutar eller blir sjuk.

Maskinbyråkratisk struktur bygger på en standardiserad eftersträvan oftast med rutinartade arbeten. Mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan finns det olika mellannivåer. Enligt (Mintzberg i Bolman & Deal, 2011) är den centrala frågan i en maskinbyråkratisk organisation hur man ska motivera och tillfredsställa den operativa kärnan eftersom de oftast utför enformiga arbetsuppgifter. I maskinbyråkrati har teknostrukturen och stöd- och funktionsstrukturen en viktig verkan för organisationen (Bolman & Deal, 2011).

Professionell byråkrati grundar sig på att personalen har kompetensen i den operativa kärnan och därmed stor verkan och makt i organisation med sin kompetens. I professionell byråkrati blandar sig inte den strategiska ledningen i den operativa kärnans arbetsuppgifter. De svårig-

heter som en professionell byråkrati får handskas med är samordning och kvalitetssäkring eftersom den operativa kärnan och expertisen har frihet att styra och utföra arbetsuppgifterna. Det kan då bli problem med kommunikationen upp till ledningen (Bolman & Deal, 2011).

Divisionaliserad struktur grundar sig på självgående enheter som utför arbetsuppgifter i självständighet (Bolman & Deal, 2011). Varje enhet har ett självstyre som ingår i exempelvis en koncern och som har en egen budget. Varje enhet i en divisionaliserad struktur kan vara strukturerade på olika sätt, exempelvis maskinbyråkratisk struktur m.m. (Bolman & Deal, 2011).

Adhokratisk struktur är enligt Mintzberg i Bolman och Deal (2011) en lös, flexibel och självförynad organisationsstruktur och nämns som ett organisationstält som hålls samman med laterala samordningstekniker. I en adhokratisk organisation har man oftast en traditionell syn med otydliga målsättningar och motsägelsefulla ansvarsfördelningar som oftast kan leda till konflikter i organisationen. En adhokratisk struktur uppkommer oftast i organisationer som ständigt befinner sig i miljöer med snabba förändringar. I en denna struktur ligger vikten på den strategiska ledningen och mellancheferna som styr den operativa kärna som är den komponenten som förändras med tiden (Bolman & Deal, 2011).

Strukturering är en krävande process som tar tid och resurser beroende på storlek och komplexitet. Mintzberg i Bolman och Deal (2011) menar att man inte kan nöja sig med en struktur utan att företaget ständigt måste omstrukturera sig för att nå resultat och en balans i organisationen. Man nämner olika inre och yttre faktorer som påverkar en organisation vid behov av en omstrukturering. De faktorer som påverkar är hur omgivningen förändras, teknologisk förändring, om organisationen växer eller ledarskapet förändras.

4.2 Ledarskapsteorier

För att förstå sig på hur företag, chefer och ledare tänker och agerar, eller bör agera i olika situationer behöver man studera ledarskap och dess olika ledarskapsteorier. Bolman och Deal (2011) skriver att man måste se det både från ledarskapspraxis och ur en samhällsvetenskaplig synvinkel. I sin bok utgår författarna från fyra olika perspektiv:

- Strukturella perspektivet
- Politiska perspektivet
- Human Resource- perspektivet (HR- perspektivet)
- Symboliska perspektivet

Författarna skriver att mycket forskning visar att ett framgångsrikt ledarskap bygger på en blandning av alla fyra perspektiven. Det gäller bara att veta och ha känsla för när man ska använda de. Det krävs helt enkelt en hel del fantasi och mycket kunskap för att på ett bra sätt kunna hantera alla de problem man ställs inför som ledare och chef. Man ska komma ihåg att många organisationer är komplexa vilket bland annat beror på att organisationer består av människor. Med tanke på att vi människor har olika bakgrund och kompetenser agerar vi inte alltid som man förväntar sig. Ju större organisationer desto mer komplicerat blir det och ska organisationer dessutom samarbeta mellan varandra blir det ännu svårare. Nedan beskrivs kort de olika perspektiven, var de kommer ifrån och vad de står för.

Strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet har sitt ursprung i två olika traditioner. Den ena är från Frederick W. Taylor som är mannen bakom scientific management. Han bröt ner varje arbetsmoment var för sig för att kunna effektivisera varje rörelse och sekund i arbetet. Detta för att uppnå maximal effektivitet i organisationerna. Han trodde också att formell makt, kontroll och ansvarsdelegering var den rätta vägen. Den andra personen som haft stort inflytande är Max Weber. Han förespråkade byråkratin och hans modell bestod bland annat i att man skulle ha regler som styrde verksamheten, att man inte skulle ha personliga ekonomiska intressen i sitt arbete och att man skulle ha möjlighet till karriär inom sitt yrke. Det strukturella perspektivet bygger på ett antal grundantaganden. Det handlar om att man skapar organisationer för att uppnå uppsatta mål. Den tror också på den formella ordningen med tydlig arbetsfördelning och gärna att arbetarna ska specialisera sig i sina uppgifter. Om man utformar den rätt kan man maximera produktionen. Detta gör att samordning och kontroller är en viktig del i arbetet. Om produktionen är dålig är lösningen omstrukturering (Bolman & Deal, 2011). Organisationer som arbetar på detta sätt har ofta ett chefskap som är toppstyrt med stor hierarki. Det brukar fungera bra när man sysslar med okomplicerade och tydliga arbetsuppgifter i en stabil miljö. Blir det däremot mer komplexa uppgifter i en föränderlig miljö krävs också en mer komplex organisation och chefskap. En chef som förespråkar det strukturella tänkandet ser sitt ledarskap som en social arkitektur, har en stark tro på teknologin och att anpassa strukturen efter uppgiften.

Politiska perspektivet

Bolman och Deal, (2011) beskriver det politiska perspektivet så här i sin bok:

Politik är helt enkelt den process som innebär att fatta beslut och fördela resurser i en kontext som präglas av knappa resurser och motstridiga intressen.

Det politiska perspektivet handlar om att man ser det företag eller organisation som man arbetar på som en tävlingsarena där man konkurrerar om begränsade resurser, olika intressen och makt som kan ge fördelar. Organisationen består av flera olika grupper eller individer som har sina intressen att kämpa för. De knappa resurserna som ska fördelas skapar då konflikter inom organisationen vilket gör att det blir ett maktspel. Detta leder till förhandling som då ofta blir kompromisser (Bolman & Deal, 2011). Enligt Bolman och Deal (2011) är många chefer antingen för cyniska eller för naiva. Den cyniska chefen tror att alla medmänniskor gör saker i politiskt syfte, alltid är själviska och försöker skaffa sig mer makt. Detta möter den cyniska chefen med samma mynt. Den naiva chefen tror tvärt emot gott om alla människor. Att ingen gör eller vill någon illa med flit. För att lyckas i en organisation måste en chef vara någonstans mittemellan. Det är en svår balansgång som kräver stor fingertoppskänsla med hög social kompetens. En chef som agerar som en politiker har fyra tydliga egenskaper: sätta en agenda, förmåga att kartlägga den politiska terrängen, förmåga att bilda nätverk och koalitioner och förmåga att förhandla och köpslå (Bolman & Deal, 2011). Agendasättandet är det första viktiga steget för en politisk ledare eller chef. Det handlar om att sätta upp en dagordning som innehåller ett tydligt mål och handlingsprogram. För detta krävs en vision för långsiktiga intressen och en strategi för hur visionen ska bli verklighet. Detta medan ledaren hela tiden tar hänsyn till konkurrens både internt och externt. Att kartlägga den politiska terrängen innebär att man helt enkelt har undersökt det man ger sig in på innan man gör något.

Man kan göra det i fyra steg:

1. Att fastställa informella informationskanaler.
2. Identifiera de viktigaste och mest inflytelserika politiska agenterna.
3. Analysera att mobilisera både innanför och utanför organisationen.
4. Föregröp de strategier som andra kan tänkas använda sig av (Bolman & Deal, 2011).

Innan man börjar bygga nätverk och koalitioner behöver man veta vems hjälp man kan tänkas behöva och när man behöver den. En chef som gör karriär och får mer makt blir också allt mer beroende av andra och dess vilja att samarbeta. Detta uppnår man bara om man uppfattas som trovärdig och kompetent. Att köpslå och förhandla blir nödvändigt så fort minst två parter behöver nå en överenskommelse. Man kan vara överens om målet, men inte hur man tar sig dit. Till exempel om ett företag går dåligt vill de flesta som arbetar där att det inte ska gå i konkurs. Däremot hur man motverkar konkursen skiljer sig. Alla kan tänka sig besparingar bara det inte drabbar en själv. Här handlar det om att båda parterna känner att de har vunnit i förhandlingen. En så kallad Win- win modell. För att uppnå en win- win- lösning bör man använda sig av en värdeskapande taktik. Det gör man genom att undvika personangrepp och fokusera på problemet. Man bör också försöka hitta alternativ som ger vinning till båda parter. En part kanske får ge sig, men får något annat i utbyte mot det man förlorade.

Två olika taktiker som används är att agera värdeskapare eller värdekrävare. Att vara värdeskapare är att försöka få parterna som förhandlar att samarbeta och hitta lösningar på problemen så att båda är nöjda. Värdekrävaren försöker å sin sida köra över sina motståndare genom skoningslöst köpsläende. Här gäller det att ”vinna” genom att satsa högt och ge efter så lite som möjligt. Båda taktikerna kan ingå i en förhandlingsprocess. Det gäller bara att hitta en balans och veta när man ska använda vilken. I allt det här är det viktigt att agera på ett etiskt och moraliskt bra sätt. Några bra sätt att tänka är att försöka föra en öppen och ömsesidig dialog med omsorg om andra. Detta för att få bra och långvariga relationer (Bolman & Deal, 2011).

HR- perspektivet (behandla andra som du själv vill bli behandlad)

HR- perspektivet bygger på en förståelse för människan och dess behov i organisationen. Man menar också att organisationen och människan är i behov av varandra. Människan behöver organisationen för att få lön och för att kunna utvecklas. Organisationen behöver människans idéer, energi och kunskap. Människan vill känna att hon får sina behov uppfyllda i arbetet medan organisationen vill hitta ett sätt att behålla eller rekrytera de personer som passar för den (Bolman & Deal, 2011).

Douglas McGregor lanserade 1960 en teori om olika ledarskapsstilar som hade sin grund i Maslows kända behovspyramid. Maslow menar att människor drivs av olika behov som börjar med behovet av fysiologiska behov så som mat, vatten och välbefinnande. Uppfyller man dessa behov får människan nya behov att uppfylla och det översta är människans behov av självförverkligande. Om vi återgår till McGregor menade han att chefer gör antaganden om sina anställda som har en förmåga att bli självuppfyllande profetior. Han delade in cheferna i X- ledare och Y- ledare. X- ledaren förutsätter att de underställda är lata, saknar ambitioner, saknar ansvarstagande, föredrar att ha tydliga arbetsbeskrivningar och är emot förändringar. Många chefer från den gamla skolan hävdade att detta var det enda rätta sättet att leda en organisation. Han menar att en X- ledare kan vara hård eller mjuk. Den hårda X- ledaren an-

vänder sig av stränga kontroller, hot och bestraffning. Detta leder med tiden till sämre produktivitet, sabotage och motsättningar med militanta fackföreningar som följd. Mjuka X- ledare försöker undvika konflikter så långt det går genom att se till att alla får sina behov uppfyllda. Denna ledarskapsstil leder till att det på ytan verkar vara en harmonisk arbetsplats, men börjar man gräva djupare döljer sig en grupp som är likgiltig och apatisk. McGregor hävdade att om man har en X- ledares syn på sin personal som lata och behov av stark styrning så får man också en personal som agerade därefter. I Y- ledarteorin som har sin bakgrund i Maslows behovspyramid ska ledaren anpassa organisationen till människan. Detta på ett sätt så att de som arbetar i den kan uppfylla sina egna behov för att få de belöningar som organisationen kan ge. Det innebär att om chefen anpassar arbetet efter de anställdas intressen kommer man få en mer självstyrande grupp.

Enligt Bales m.fl. i Bolman och Deal (2011) bör man för att bli en bra ledare och chef känna till att en grupp verkar på två olika nivåer: uppgift och process. Uppgiftsnivån är öppen och medveten där fokus ligger på just uppgiften. Processnivån är mer underförstådd och fokuserar på relationerna inom gruppen och på att hålla ihop gruppen. Det kan handla om att medla i interna konflikter och hålla koll på informella grupper och roller. Det är hela tiden en balansgång i ledarskapsarbetet. Det spelar stor roll för en grupps effektivitet och välbefinnande i sitt arbete hur ledaren agerar. Enligt Maier i Bolman och Deal (2011) medför både ledarskap med för stor och för liten kontroll till ineffektivitet och frustration i en grupp. En mindre bra ledare har en tendens att sträva efter dominans genom att först och främst få igenom sina egna idéer medan en god ledare inte drar sig för att dela sitt ledarskap om det behövs. Detta kallas för flytande ledarskap och leder till att den som passar bäst för det specifika uppdraget får ansvaret. Det ger ömsesidigt ansvar och högrepresterande grupper (Katzenbach & Smith i Bolman & Deal, 2011). De ser till att gruppen arbetar bra tillsammans och både tar hänsyn till uppgift och process. Det kom även Ledoux et al. (2012) fram till i sin studie. Det visade sig att fick man vara med och bestämma över sin arbetssituation ökade kunskapen till arbetet och arbetskadorna sjönk. En annan viktig faktor som nämns är emotionell intelligens. Med det menas att man har sociala färdigheter så som självmedvetenhet, socialt medvetande och är bra på att hantera känslor och relationer (Salovey & Mayer i Bolman & Deal, 2011).

Symboliska perspektivet

Symboler är bärare av kraftfulla, intellektuella och känslomässiga budskap som vädjar både till hjärta och hjärna (Bolman & Deal, 2011). Det symboliska perspektivet bygger mycket på myter som bildas runt organisationen. Som namnet anger är det här viktigt med symbolik. Det kan handla om riter, ceremonier, hjältar eller historier som bildar en kultur där alla dessa faktorer visar vilka värderingar och övertygelser man har i organisationen (Bolman & Deal, 2011). Vissa menar att varje organisation har en kultur medan andra tycker att en organisation är kultur. Enligt Deal och Kennedy i Bolman och Deal (2011) är kultur det sätt vi gör saker på här. Kultur är en process där organisationen ständigt förnyas sig och där medlemmarna lär sig av de gamla. Men också en produkt som är den kunskap som tidigare inhämtats. Starka symboler är något som har visat sig viktiga och kan sammankopplas med positiva ekonomiska slutresultat (Collins & Porras i Bolman & Deal, 2011). I alla organisationer finner man några myter och, eller historier som hjälper till att beskriva de värderingar och visioner som man har. Det blir historien bakom historien Campell i Bolman och Deal (2011). De skapar solidaritet, värderingar, sammanhållning och beskriver historien så att vi ska få vägledning i nutiden. Den är ofta överdriven så man ska förstå det lättare. Historier är ofta underhållande och inte alltid helt sanna, men kan också förmedla etik, och värderingar (Mitroff & Kilmann i Bolman & Deal, 2011). Enligt Armstrong i Bolman och Deal (2011) får folk

genom historieberättandet klart för sig vad företaget står för och vad som måste göras. I effektiva organisationer och företag finns det många historier som beskriver hjältar och dess insatser.

I våra liv förekommer hjältar hjältinnor. Det kan både vara chefer, medarbetare, föräldrar, syskon, lärare eller någon annan som gjort stort intryck i ens liv. De blir föredömen och förebilder fungerande som vägvisare i osäkra tider. De har också inverkan i de beslut vi tar i arbetet eller i vardagen genom deras handlande (Bolman & Deal, 2011).

Enligt Bolman och Deal (2011) är ritualer och ceremonier båda viktiga för oss människor och organisationer. Ceremonier är mer storslagna så som bröllop, dop och jubileer av olika slag. En ritual är mer vardagliga saker, men som har minst lika stor betydelse. Det kan handla om morgonkaffet, att läsa tidningen eller att träffa en vän och spela tennis varje torsdag. Ritualer ger oss trygghet och en fast grund att stå på i en annars oförutsägbar värld.

Till sist beskriver vi metaforer, humor och lek som också ingår i det symboliska perspektivet. Metaforer används för att förklara komplicerade frågor så de blir mer lättförståeliga. Hansot i Bolman och Deal (2011) menar att humor fyller många viktiga funktioner på en arbetsplats. Bland annat att den integrerar, ger uttryck för skepsis och bidrar till flexibilitet och anpassningsförmåga. Men den signalerar också status. I leken kan man släppa på reglerna och tänka utanför boxen. Gör man det medvetet kan nästan vilken aktivitet som helst göras till lek enligt Bateson och Goffman i Bolman och Deal (2011). Annars relaterar man oftast till lek i arbetet i klassiska idrottsmetaforer som: ”vi måste slå dem på deras egen planhalva” eller ”där tappade vi bollen”.

4.3 Måltidsforskning

Forskning om måltider utanför hemmet har utvecklats de senaste tjugo åren. FAMM (Five Aspects Meal Model) har sin bakgrund i Guide Michelin och är ursprungligen en mall i utbildningsprogrammen för utvärderingar av hotell och restauranger (Gustavsson, Öström, Johansson & Mossberg, 2006). Gustavsson et al. (2006) har utvecklat FAMM för hur man ska kunna använda sig av den när man arbetar i en måltidsverksamhet. För att en måltid ska bli lyckad krävs ett medvetet arbete med förberedelser och att många faktorer stämmer. En av de viktigaste faktorerna som de beskriver är utbildning. De beskriver FAMM utifrån ett restaurangbesök eller en måltid där de fem delarna som ingår är: *rummet*, *mötet*, *produkten*, *stysystemet* och *atmosfären*.

Rummet är den plats där måltiden intas. Det kan vara en restaurang, skolmatsal, på en parkbänk vid grillen eller i Blå hallen under Nobelmiddagen. Den som arbetar i en måltidsorganisation ska vara medveten om förutsättningarna som finns i rummet och göra det bästa av måltidssituationen (Gustavsson et al., 2006).

Mötet innebär kontakten mellan människorna i en måltidssituation. Det kan vara kontakten mellan gäst och personal, kontakten mellan gästerna själva och kontakten internt mellan personalen (Gustavsson et al., 2006). Här handlar det om hur gästen blir behandlad, inte bara under själva restaurangbesöket utan också innan när man till exempel ringer och bokar bord.

Produkten är själva maten och drycken, hur den ser ut och kombinationen av den i en måltidssituation (Gustavsson et al., 2006). Här måste man räkna in smak, doft, konsistens, temperatur och utseende.

Styrsystemet innebär hur en restaurangverksamhet är organiserad. Vad man använder för system för att följa lagar inom miljö och hälsa, system för den ekonomiska hanteringen så som kassa, inköp och löner (Gustavsson et al., 2006). Vikten av god organisation och bra ledarskap är stor vilket medför att ett stort ansvar vilar på cheferna. Därför krävs det erfarenhet och god utbildning för att skapa ett styrsystem som är anpassat för den organisation man leder. Om man som gäst inte märker av organisationen fungerar den antagligen styrsystemet som det ska. Det är först när den inte fungerar som man uppmärksammar det. När det förbokade bordet inte är dukat, eller om man får in fel mat.

Atmosfären kan beskrivas som resultatet av alla de tidigare faktorerna. Rummet, mötet, produkten och styrsystemet bidrar alla till hur atmosfären blir under en måltid. Man kan också säga att atmosfären är resultatet av det som påverkar alla våra sinnen. Syn, hörsel, lukt, smak och känsel har alla en betydelse för hur vi upplever måltiden (Gustavsson et al., 2006).

Sammanfattning av bakgrunden

Måltidsverksamheter inom offentliga verksamheter har över 100 år historia där den svenska välfärden har en stor betydelse. Med skatteintäkter kan kommun och landsting finansiera skolluncher främst i grundskolan där det är lag sedan 1942 i Sverige att skolor inte får ta betalt för skollunchen. I början av 1990-talet började privata aktörer att konkurrera på marknaden för att driva måltidsverksamheter inom offentliga sektorer. Privata organisationer är nära kopplade till vinstmaximering och vad kan det ha för påverkan på verksamheten? Genom att använda organisationsteorier och kartlägga om det är organisatoriska skillnader mellan privata och offentliga verksamheter förstår vi hur detta går till. Ledarskapsteorierna används för att se om det finns några skillnader i sättet att styra verksamheten och personalen. Måltidsforskning visar på vikten av styrmedel i den här typen av verksamheter.

5. Metod

I metoddelen beskrivs först vilken design och typ av kvalitativ intervjustudie som genomförts. Vilka som blev respondenter och hur de blev utvalda presenteras i urval där det också förklaras varför det blev just sex respondenter som intervjuades. I intervjuguiden beskrivs det hur den är utformad. Hur intervjuerna genomfördes och hur de data som samlades in blev bearbetningsbar beskrivs i datainsamlingsdelen. I databearbetningen förklaras hur transkriberingen och kodningen genomfördes. Till sist betonas vikten av att arbeta etiskt rätt och vad man bör tänka på för att följa de riktlinjer som finns.

5.1 Design

Denna uppsats är en kvalitativ studie med en design som kan närmast beskrivas som något explorativ. Denna typ av undersökningar används ofta när man utforskar ett problemområde där det saknas tidigare kunskap (Patel & Davidson, 2003). Ett kvalitativt sätt att arbeta med

en semistrukturerad intervjuguide användes för att samla in de data som låg till grund för uppsatsen (bilaga 2). Valet av semistrukturerade intervjuer grundades i att man kan få mycket intressant data genom de relativt öppna frågorna som ställs. Genom att ha teman med öppna frågor och möjlighet till följdfrågor kan man få svar och ett resultat som man inte alls hade väntat sig innan intervjuerna. Det semistrukturerade tillvägagångssättet öppnar för nya infallsvinklar och sidospår som man inte får på samma sätt med mer strukturerade intervjuer eller enkätstudier. Som analysmetod användes en kvalitativ dataanalys som innebar att intervjuerna transkriberades och kodades där koderna sedan delades in i fem olika kategorier för att kunna jämföra och belysa de resultat som kom fram av intervjuerna.

5.2 Urval

Med tanke på vilken typ av undersökning som utfördes blev det en urvalsundersökning med bekvämlighetsurval som genomfördes. Med urvalsundersökning menas att man bara undersöker en del av en population (Nationalencyklopedin, 2013). Bekvämlighetsurval betyder att man intervjuar de personer som för tillfället är tillgängliga (Bryman, 2008). Användandet av dessa urvalstyper blir då inte representativt för den population som ska intervjuas. Det urval som från början var tänkt att intervjuas var platschefer eller enhetschefer som arbetar åt kommun, landsting eller för någon privat aktör. De skulle helst vara chefer över de som var i produktionen. Målet var att intervju sex personer. Att det var just sex personer berodde på hur mycket tid som beräknades gå åt till intervjuerna och analyseringen. Totalt tillfrågades elva olika chefer från den privata och offentliga måltidssektorn. Respondenterna hittades genom internet och med hjälp av tips från kurskamrater och gamla kursansvariga som gav tips på möjliga personer som skulle passa att intervjuas. Anledningen till att kontakter användes var att det var svårt att hitta privata aktörer i närområdet. De kontaktades först via mail med en förfrågan (bilaga 1) och sen via telefon. Till slut var det sex personer som tackade ja till att medverka. Tre från den privata måltidssektorn och tre från den offentliga måltidssektorn vilket också var målet från början. Av de privata respondenterna var två anställda av multinationella företag medan den tredje kom från en liten aktör som bara fanns på en ort. De offentliga respondenterna arbetade alla på var sin stadsdel i två olika kommuner. Fyra av respondenterna var kvinnor och två var män. Åldersspannet var relativt litet. Den yngsta var strax under 40 år och den äldsta i 60 årsåldern.

5.3 Intervjuguide

Efter att ha studerat litteraturen om ledarskap och organisation utformades en semistrukturerad intervjuguide som baserades på tre huvudteman som ansågs intressanta: organisationens uppbyggnad, uppdragsbeskrivning för respondenternas måltidsverksamhet och synen på sitt ledarskap. De tre huvudteman utformades som öppett ställda frågor som gjorde det möjligt för respondenterna att ge breda svar. Under varje tema ställdes två frågor som var lite mer strukturerade som fungerade som komplettering i fall respondenterna gav smala och korta svar (bilaga 2).

5.4 Datainsamling

För att samla in data användes semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide (bilaga 2) som utformades utifrån frågeställningarna och syftet. Valet av semistrukturerade intervjuer

berodde på att man kunde få mycket information från uttömmande svar och resonemang i de öppet ställda frågorna. Enligt Bryman (2008) passar det bra med denna typ av intervjumetod eftersom frågorna var ganska öppet ställda och intervjuguiden inte behövde följas i kronologisk ordning. Vid några tillfällen dök det också upp följdfrågor som inte fanns med i intervjuguiden. Frågorna hade tre huvudteman och var öppet ställda. Under varje huvudfråga fanns två följdfrågor som var något mer detaljerade för att komplettera huvudfrågorna. Respondenterna kontaktades via mail där det fanns en kort beskrivning av uppsatsens innehåll så de skulle få en uppfattning vad intervjun skulle handla om. Sedan kontaktades de via telefon där tid och plats bestämdes för intervjun. Dagen innan intervjun skickade vi ut intervjuguiden via mail till respondenterna ifall de ville tänka igenom de olika teman som togs upp. Alla intervjuer genomfördes på respektive respondents arbetsplats. Vid tre av intervju-tillfällena var båda uppsatsförfattarna med och genomförde intervjun. Vid de tillfällena var det en som höll i intervjun medan den andra var ansvarig för inspelningen och förde anteckningar. Den personen kunde också komma med tilläggsfrågor om det behövdes. Under alla intervjuer användes mobiltelefoners diktafonfunktion som inspelningsinstrument. Vid de tre första intervjuerna där båda två var med användes två mobiltelefoner för att undvika eventuella tekniska problem som kunde innebära bortfall av data. Vid de tre sista tillfällena när det bara var en intervjuare användes en mobiltelefon. Anledningen till att de tre sista intervjuerna utfördes av en person var att två intervjuer krockade och inte gick att flytta på. Den sista intervjun hade bara en av författarna möjlighet att närvara på. Intervjuerna gjordes under en tvåveckorsperiod och varje intervjutillfälle varade i cirka 40 minuter.

5.5 Databearbetning och analys

Intervjuerna delades upp mellan författarna och transkriberades in på en dator var för sig. Transkriberingen gjordes efter hand under den tvåveckorsperiod som intervjuerna gjordes. Det transkriberade materialet skrevs sedan ut på papper för att det lättare skulle kunna analyseras genom kodning som valdes som analysmetod. Valet av kvalitativ dataanalys som analysmetod av de semistrukturerade intervjuerna berodde på dess relativt enkla och tillförlitliga sätt att analysera och belysa det betydelsefulla i en så pass stor mängd data som man får av semistrukturerade intervjuer. Det är en analysmetod av kvalitativ data där kodning av text (i detta fall intervjuerna) är en viktig del av analysprocessen som ofta används i kvalitativ dataanalys. Det innebär att man går igenom insamlad och utskriven data där man sedan sätter koder eller etiketter på det som är av teoretisk vikt och av betydelse för analysen. Dessa koder delas sedan upp i olika kategorier för att kunna analyseras till ett resultat (Bryman, 2008).

Den första intervjun som kodades gjordes tillsammans av författarna för att se till att kodandet skulle göras på liknande sätt. Därefter delades intervjuerna upp och kodningen gjordes var för sig. Därefter kategoriserades koderna i fem olika kategorier (organisation, ledarskap, personal, gränsdragningar och ekologi). Detta arbete gjordes tillsammans. När kategoriseringen av koderna var klar delades det kategoriserade materialet upp så man tog tre intervjuer var och skrev en löpande text som blev resultatet utifrån de kategorier som framkom av kodningen.

5.6 Etik

Det var viktigt och självklart att hela tiden tänka på och arbeta med de etiska frågorna. I Brymans (2008) bok beskrivs fyra etiska principer som man använder sig av bland annat i Sverige:

- Informationskravet som bygger på att berörda ska känna till undersökningens syfte och hur den kommer genomföras.
- Samtyckeskravet handlar om att man ska informeras om att det är frivilligt.
- Konfidentialitetskravet vilket innebär att man inte avslöjar identiteten på respondenterna.
- Nyttjandekravet betyder att informationen man samlat in inte sprids vidare.

I det första mailet som skickades ut till respondenterna var det tydligt vad en eventuell intervju skulle handla om, vilket syfte undersökningen hade och ungefär hur lång tid intervjun skulle ta. De som ställde upp gjorde det frivilligt genom att de svarade på mailet som skickades ut eller godkände intervjufrågan när de kontaktades via telefon. Innan intervjun startade informerades respondenterna hur intervjun skulle gå till och att den skulle spelas in. Då fick respondenterna också information om att deras identiteter och arbetsplatser kommer vara konfidentiella och att kodnamn skulle användas i uppsatsen istället för deras riktiga namn. Intervjumaterialet kommer inte kunna ses av någon annan än uppsatsförfattarna och kommer förstöras efter det att arbetet är klart.

6. Resultat

Resultatet är indelat i fem kategorier, utefter de kategorier som framkommit i analysen av intervjuerna. Resultatet presenteras efter de kodningar som har framkommit i analysen. Kodningarna har därefter placerats in i kategorier som är organisation, gränsdragningar, ledarskap, personal och ekologiskt. Resultatet är skrivet i löpande text utifrån kodningarna som har gjorts på respondenterna. Respondenterna har döpts om som de presenteras i tabell 1 där relevant information framgår för att få en bild av respondenterna, de olika respondenternas bakgrunder, positioner i organisationerna och vilken typ av organisation de är verksamma i.

Tabell 1. Tabell över respondenterna

Beteckning	Typ av organisation	Bakgrund	Position
P1	Privat måltidsorganisation	Företagsutbildningar. Olika chefspositioner	Bit. Restaurangchef
P2	Privat måltidsorganisation	Kock, kostekonom	Platschef
P3	Privat måltidsorganisation	Kock, Företagsledare	Platschef
O1	Offentlig måltidsorganisation	Kock, kökschef	Enhetschef
O2	Offentlig måltidsorganisation	Kostekonom m.m.	Områdeschef
O3	Offentlig måltidsorganisation	Kostekonom, undersköterska	Enhetschef

6.1 Organisation

O1, O2 och O3 beskriver organisationerna som stora företag med köp- och säljfunktioner där de ska leverera det beställarna beställer, men man betonar att man inte ska gå med vinst. Varje år görs nya avtal med beställarna som bland annat är förskolor och skolor. Det O1 kan påverka är utgifterna men inte inkomsterna och i hans arbete är budgetering och prognoser det som beskrivs som viktigast i arbetet. O2 säger att stort fokus ligger på budgetarbetet och att arbeta mer anpassat till arbetsmarknaden. O3 säger att hans budgetarbete kommer i andra hand där arbetsmiljöarbetet kommer i förstahand. O2 menar att eftersom de har ett hårt kontrollerat budgetarbete gör att de är den enda stadsdelen som går med plus. En annan anledning är att de har gjort stora besparingar som lett till effektiviseringar inom organisationen. O2 säger att:

Vi är ju helt intäktsfinansierade så ner till mig, både jag och mina måltidschefer är intäktsfinansierade upp till varenda krona och vi ska gå helst plus minus noll.

O3 tycker organisationen är för toppstyrd och känner en frustration över att det är alldeles för många politiska mål som ska uppfyllas och O1 tycker att enhetscheferna är överbelastade i sitt arbete. O1 och O2 menar att det är nyttigt med att få in beredare kompetens inom kommunen med folk från den privata sidan och få in lite mer privattänk. O3 har höga förväntningar på den nya förvaltningschefen eftersom hen kommer ifrån ett privat företag och menar att det kommer komma in ett mer kund- servicetänk i organisationen. O2 säger att de redan har en del av deras måltidsproduktion på entreprenad eftersom de inte har möjlighet att själva tillgodose alla deras brukare i stadsdelen. O1, O2 och O3 beskriver organisationerna som omfattande byråkratier med mängder med olika styrsystem, uppföljningssystem, uppföljningsrapporter, redovisning av pengar och politiska mål. De politiska målen är centralt hos de offentliga cheferna. O2 säger sig inte ha någon direkt tilltro till politikernas kunskap om sakfrågorna där personer med rätt kunskap inom området borde ha större inflytande på de mål som sätts. Samma sak tycker O3 och menar att politiker inte ska ha inflytande på detaljnivå, men att det är viktigt att det finns uppsatta mål för att bli bättre, men att de inte bara kommer från politikerna. O3 talar om omorganisering som sker ofta och detta medför mer jobb för hen. O1 och O2 nämner båda att de har stödfunktioner främst när det gäller HR- och ekonomifrågor då dessa stödfunktioner stödjer och kontrollerar så att allt blir rätt. O1, O2 och O3 nämner omorganisering mycket och att det behövs. De vill arbeta mer anpassat efter behov där de mål och visioner som finns i organisationen ses som ett föråldrat sätt att driva verksamheter på. De menar att mer effektivitet behövs och arbeta efter förfrågningar vilket medför att de ständigt kommer kunna utvecklas till det bättre.

O1 ser som sitt ansvar att leverera näringsriktig kost enligt skollagen och att följa de politiska målen som är uppsatta. Mot medarbetarna är ansvaret att de ska ha god arbetsmiljö och få utveckling något som även O3 nämnde som en av sina viktigaste arbetsuppgifter, men hur mycket man satsade på det var en kostnadsfråga. Hen säger att vara vikariesamordnare tar upp mycket av arbetstiden och att det skulle vara roligare att få arbeta lite med matfrågor något som inte ingår i arbetsuppgifterna idag.

P1 säger att det har gjorts en omorganisering efter att de hade tagit över måltidsorganisationen från kommunen. Den främsta förändringen har varit ansvarsfördelningen och arbetsfördelningen på medarbetarna. Hen vill att alla i organisationen ska ge 100 % och ge bra service

och kvalité till kunden. Anledningen är att det  r det som krävs eftersom de har ett kontrakt under en begränsad tid. Då gäller det att leverera det som beställaren vill ha och lite till för att organisationen ska kunna överleva och få ett långsiktigt samarbete. För att de ska kunna behålla kontraktet och förlänga det gäller det att vara unika och kunna ge bra service och kvalitet utöver det lilla extra. Hen säger att de ständigt behöver utvecklas och det ser de som en möjlighet. Om de inte g r det så finns det konkurrenter som tar över. P1 och P2 säger att företagen  r toppstyrda där huvudkontoren har stor kontroll och att det finns mängder med stödfunktioner i organisationen för att underlätta arbetet. De stödfunktioner som nämns  r löner, ekonomer, HACCP, HR-specialister, utbildning, försäljning, dietister och marknadsdirekt rer. P1 nämner att de har god kontakt med sin beställare som  r kostenheten i kommunen. Även P2 och P3 nämner att de har ständigt kontakt med rektorerna på skolorna. Det  r beställarna som har det övergripande ansvaret gentemot brukarna i kommunerna och P1 säger att det  r kostenheten som godkänner matsedlarna. De ansvarar också över lokalerna så det  r de som hen måste kontakta om de behöver en hantverkare som måste reparera något i lokalerna.

Etiskt arbete genomsyrar P1 och P2:s organisationer där självklara värderingar finns i företagen. Men att de arbetar lokalt med att bryta ner de eftersom värderingarna  r stora klossar och måste bli hanterbara säger P1. P1, P2 och P3 lägger stor vikt på budgetarbete och har ständigt kostnadskontroller och P1 menar att intäkterna  r svåra att påverka. Dock finns det andra poster som man kan spara in på. Det gäller att ständigt vara flexibel och kunna agera snabbt vid eventuella problem.

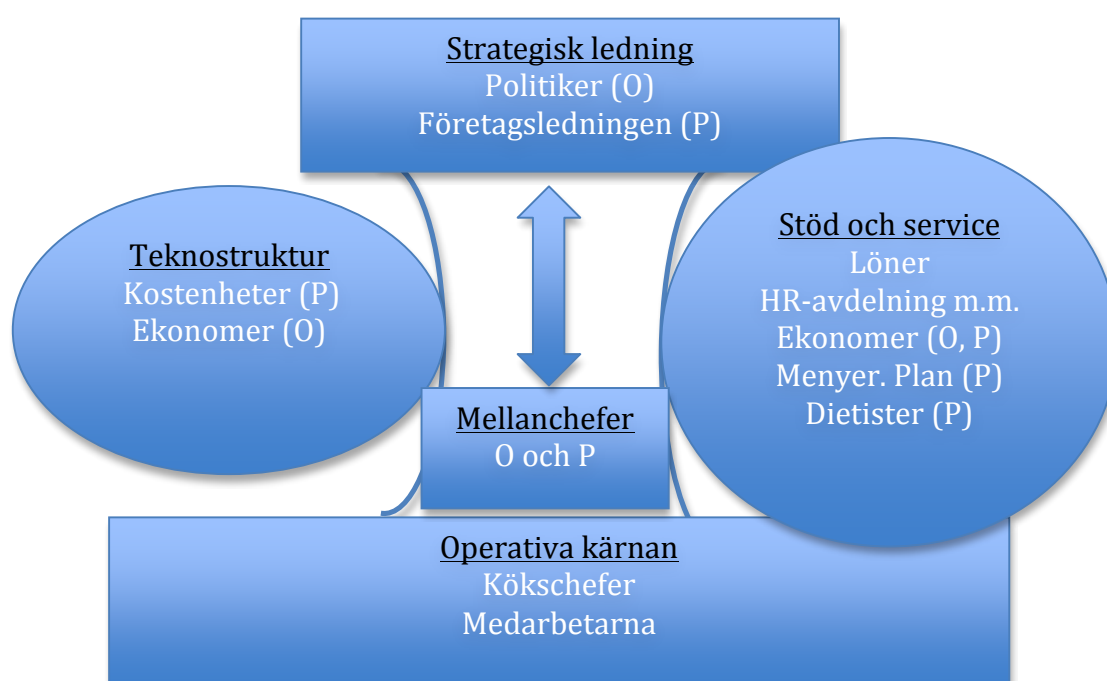
Den tredje intervjun från den privata sektorn  r delägare i en liten aktör som levererar mat till tre gymnasieskolor. I samma k k g r man även mat till sin lunchrestaurang som ligger i lokalerna. De har cirka tio anställda i varierande ålder där kökschefen  r 57  r. Rent ekonomiskt sett skulle det vara fördelaktigt om de bara hade personer under 26  r anställda, men som P3 beskriver det:

Då skulle jag inte få rätt mix och jag får inte de ardennerh starna jag måste ha för att kunna producera upp emot 400 kilo mat varje dag.

När P3 beskriver sin organisation påpekar han att de behöver hitta en bättre struktur som man inte har för närvarande. Man behöver jobba med arbetsfördelningen. Som det  r nu så sköts mycket muntligt. Till exempel så har kockarna de flesta recepten i huvudet. Det har inneburit att man arbetat med "trial and error" vilket betyder att man testat nya saker utan att göra en konsekvensanalys av det. Allt arbete runt avtalen med skolorna ansvarar P3 för. Att företaget g r med vinst är viktigt för honom. Detta uttrycker P3 på många olika sätt. Dels i de kostnadskontroller som finns, men också vikten av att utnyttja råvarorna maximalt. Detta g r man genom att se till att inte skickar mer mat än vad som behövs. Man väger maten både innan man skickar iväg den och sen väger de maten som kommer tillbaka. På detta sätt kan man se till att minska svinnet och matavfallet. P3 tycker det är viktigt med kommunikationen till kunderna. P3 menar att man måste se de som kunder och att man hela tiden måste försöka förbättra sin produkt även om skolmaten anses ha låg status. P3 ville även att medarbetarna ska  ka ut mer till skolorna för att se hur det ser ut och få en förståelse och höra vad eleverna man tycker om maten.

Olika organisationer?

Alla respondenter utom P3 ser sina organisationer på liknade sätt som stora företag med köp- och säljfunktioner och som är väldigt toppstyrda. De offentliga cheferna pratar om politiska mål som styr deras organisationer, P1 och P2 styrs från företagsledningen på huvudkontoren. Den största skillnaden är att de offentliga sektorerna inte får gå med vinst som de privata aktörerna har krav på att göra. Strukturellt så liknar samtliga organisationer varandra med många stödfunktioner och teknofunktioner förutom P3 som liknar en enkelstrukturell organisation som är i en utvecklingsfas. De offentliga organisationerna har en allmänt negativ syn på politikerna som fattar besluten där O2 menar på att det borde vara personer som har kunskap inom området som borde utforma målen. O3 kände en frustration över att det är alldeles för många politiska mål som ska uppfyllas och att politiker petar för mycket på detaljnivå.



Figur 2: Modifierad bild av Mintzbers "logo" inklusive respondenternas uppfattningar om organisationerna. Källa: Bolman & Deal (2011).

Figuren är en illustration enligt Mintzbergs "Logo". I modellens fem strukturer som är strategisk ledning, mellanchefer, operativa kärnan, teknostruktur och stöd- och serviceenhet har ämnen skrivits in i strukturdelen som cheferna har nämnts i intervjuerna gällande beskrivning av organisationen. Bakom orden i de olika strukturerna är det markerat O (offentlig) eller P (privat), är det ingen markering så är det ingen skillnad, då har det nämnts från båda sidorna.



Figur 3. Modifierad enkelstruktur enligt Mintzbergs fem sektorer inklusive respondenternas uppfattningar om organisationerna källa: Bolman & Deal (2011)

Figur 3 illustrerar P3 organisationsform som liknar Mintzbergs enkelstrukturform, P3 är chef i en betydligt mindre organisation än vad de övriga chefernas organisationer är. P3 är ansvarig över organisationen och sköter allt på den strategiska nivån. P3 är väldigt nära den operativa kärnan där det näst intill inte fanns några sidofunktioner som illustreras i figur 2. P3 nämner att de får extern hjälp av en organisation gällande dieter och näringsberäkningar.

6.2 Gränsdragningar

O2 tycker problemet med att de är en intern organisation som säljer internt till varandra är att det inte blir tydliga gränsdragningar på vilka som ska ta på sig ansvaret vid olika avtal. O1 och O2 vill att avtalen som görs internt ska vara mycket tydligare än vad de är och att de politiska mål som finns också ska vara tydligare. De politiska målen ligger oftast på andra sektorer inom organisationen men att det läggs över på deras ansvar. Exempelvis så ska skolan öka andelen ekologiska produkter, men det ansvaret läggs över på måltidsorganisationen fast det är skolan som är beställare. De levererar det som skolan beställer och skolan har en hårt dragen budget och deras prioritet är inte ekologiska produkter och väljer då bort det vilket gör att målen blir svåra att nå.

P1 tycker det är väldigt viktigt med tydliga gränsdragningar och att det ska finnas avtal i stort sett på allt som görs. Detta medför tydlighet så att alla vet vad som ska göras och inte göras. Är det något som kommer i kläm eller är otydligt så är det viktigt att upprätta ett avtal över det. Det ska vara tydliga arbetsbeskrivningar som måltidbiträdena utför på mottagningsenheterna enligt P1.

Praktiskt så har vi gränsdragningar på varje enhet på vad vi ska göra och vad kommunen ska göra och vad som kan falla på en tredjefunktion.

De arbetar med tydliga gränsdragningar även internt. Vet man vad som ska göra då underlättar det arbetet och minimerar osäkerheten som kan leda till konflikter ute på enheterna.

Avtal och kontrakt är både P1 och P2 nöjda med. De säger att det är viktigt att ha avtal och att det är viktigt att upprätta ett vid minsta osäkerhet eftersom de är externa organisationer och de är där för att behålla avtalet de har med kommunen. P1 säger att det gäller att skapa ett gott rykte eftersom de har många ögon på sig och att de har en osäker framtid. Hen säger att de inte vet om det är de som får kontraktet vid nästa upphandling. Då gäller det att vara unika och kunna ge bra service och bra kvalitet. P2 anser att avtalet är tydligt och är väl medveten om vad som ska levereras till kunden. Målet är att ge så bra mat som möjligt för vad man får betalt.

Interna och externa

O1 och O2 har liknanden problem gällande gränsdragningar i organisationen där otydligheten ligger i vem som äger de politiska målen. O2 tycker det bli problematiskt att upprätta kontrakt med kollegor. P1 pratar väldigt mycket om gränsdragningar som något positivt, både externa och interna och menar att det minimerar otydligheter i avtalen. P2 var nöjd med avtalen och medveten om vad som skulle levereras.

6.3 Ledarskap

O1 har en bakgrund som kock och krögare, O2 som kostekonom och chef både från den privata och offentliga sektorn, medan O3 som också är kostekonom har en bakgrund som undersköterska. O1 fick tjänsten som enhetschef för att det behövdes en förändring i organisationen. Sin bakgrund ser hen som en fördel genom sin stora förståelse och respekt för medarbetarna och dess situation. Både O1 och O2 pratar mycket om sin positiva syn på förändringsarbete. Både det som gjorts och det som skulle behöva göras, men O1 poängterar att man bara har kommit en bit på vägen och att det finns mycket kvar att göra. O1 ser sig själv lite som räddaren för den enhet som hen arbetar på med sina egna vägar att gå för att lösa problem. O1 beskriver sig som en inspiratör som gärna styr vid sidan om och vill påverka med sin blotta närvaro, men skulle när som helst kunna gå in och lösa av kockarna om det behövdes. O1 ser gärna helheten istället för att peta i detaljer, men ibland är det tvunget att peka med hela handen. O1 är en ledare som vill ha mycket kontakt med sin personal och säger att det finns mycket kompetens, man är tvungen att lyfta fram den bara. Köksmästarna är viktiga och de vill O1 lyfta. Hos några medarbetare var förändringen inte välkommen medan andra hade jublat när de fick börja laga mat igen. Personalansvaret kommer i andrahand för O1. Där är det arbetsfördelningsansvaret som O1 har ansvaret för.

O2 utstrålar ett självförtroende och tror på det hen gör. O2 är välutbildad med bland annat flera ledarskapsutbildningar. Eftersom O2 är intresserad av ledarskap och även har en bred erfarenhet inom yrkesområdet menar O2 att det medför en viss respekt om man själv har varit den som har varit och arbetat på golvet en gång i tiden. Detta är något som även O1 ser som en fördel då man får då en större förståelse för medarbetarna. O2 ser sig själv som en driven person som är nyfiken på nya saker och en problemlösare. O2 arbetar med ett långsiktigt och helhetsperspektiv för organisationen. O2 beskriver sitt ledarskap likt en uppfostran som en övervakare som måste ständigt ha kontroll där hårda krav ställs på medarbetarna men att det är ett rättvist ledarskap.

O3 ser alla som olika individer med olika behov som man bör anpassa sig efter. Både O2 och O3 beskriver att det viktigaste med ledarskap är att kunna få med människor på de uppsatta målen som finns i organisationen och även kunna bygga upp personliga mål hos personalen så att individen kan få möjlighet att utvecklas. O3 gör detta i samband med medarbetarsamtalen. O3 tycker det är roligt att arbeta med människor och det är den främsta anledningen varför O3 jobbar här och betonar att det inte är för att vara chef. O3:s främsta arbetsuppgift är personalansvaret i organisationen och att medarbetarna har en så bra arbetsmiljö som möjligt. O3 arbetar med att vara en närvarande chef och ser helst att ansvaret ska vara utspritt på medarbetarna. Detta eftersom det inte finns någon chef i form av köksmästare på enheterna och då är delaktighet en viktig del. O3 ser inte sig själv som någon speciell ledartyp och påstår att man plockar det som är bäst från olika ledarstilar. O3 talar om att man är den man är som ledare och inte tror på någon direkt ledarskapsteori.

P1 är väldigt noga att poängtera att hen är chef och att P1 har varit det under en lång tid. Chefserfarenhet verkar vara en identitet hos P1. Hen ansvarar över personalen och arbetar mycket med attitydsförändringar hos medarbetarna. P1 vill se att medarbetarna blir mer självgående och ser möjligheter att de ska utvecklas. Hen vill skapa trygghet till personalen med bra förutsättningar. P1 kommer från den privata sektorn och där är det viktigt med kundrelationer med personlig kontakt och det anses vara vikten med att kunna leda en organisation. P1 arbetar operativt med den dagliga driften att ta hand om personalen och att ha ständig kontakt med kostenheten. P1 vill stärka sin position och kunna få mer direktkontakt med brukarna så inte allt behöver gå genom kostenheten.

P2 har en kostekonomutbildning som bakgrund. Hen har sedan dess jobbat som kock och kallskänka både inom den privata och offentliga sektorn. I början som platschef hade hen ledarskapsutbildningar som ordnades internt. P2 sätter alltid sina medarbetare först och är mån om att de mår bra. P2 har ett stort ansvar som platschef men vill nästan förminska sin roll som ledare och är lite osäker på sig själv. P2 ser sig som en i laget, kanske på grund av att P2 arbetar i matsalen eller köket några timmar varje dag. P2 har fullt förtroende till medarbetarna som får vara med och bestämma över sitt arbete så det blir så bra som möjligt för dem. Bland annat säger P2:

Jag har väldigt bra medarbetare och vi kan och vi kommer framåt tillsammans.

Det leder till tydliga riktlinjer i arbetsfördelningen som alla fastanställda är införstådda och överens om. För P2 var det viktigt att ansvarsfördelningen var utspridd mellan medarbetarna. Bland annat sköts inköpen av en medarbetare. P2 införde också rotation när P2 började som platschef. Innan hade alla arbetat med samma sak varje dag vilket hade lett till mycket belastningsskador. När rotationen infördes sjönk dessa.

P3 har en bakgrund som kock där mycket fokus ligger på ordning och reda. P3 anser att ledarskap är kommunikation. När P3 beskriver sitt ledarskap var hen noga med att alltid stå upp för personalen i vått och torrt. Det är viktigt att ha stor respekt och integritet till sin personal, men samtidigt inte vara för mycket kompis. P3 är väl medveten om de fel och brister som finns i sitt ledarskap och menar att man inte kan vara en dator och att man bara är mänsklig. Hens engagemang gör att det blir som ett tunnelseende eller att man går in i en bubbla som P3 själv beskriver det. P3 arbetar för att kockyrket ska få en högre status än tidigare. Något som upplevs ha blivit bättre på senare år. Det handlar om att försöka förändra kulturen och få in mer stolthet.

Gemensamma ledarskapsstilar?

P1, P2 och O3 har ett liknande sätt att leda där de vill lyfta fram medarbetarna.

O3 tycker det är viktigt att personalen får sätta upp egna mål som de kan jobba efter och utvecklas med. P3 arbetar även för en bra arbetsmiljö. P1 vill se att medarbetarna blir mer självgående och ger de möjligheter till utveckling och lägger stor vikt på personalvård och trygghet till medarbetarna med bra förutsättningar. P2 har en väldigt stor tillit till sina medarbetare. Medarbetarna får i stora drag vara med och bestämma i organisationen som ett lag och har ett stort ansvar med jämn ansvarsfördelning. O2 och P3 har liknande ledarskapsstilar med stort kontrollbehov och med bred kunskap i branschen. O1 vill styra från bakgrunden och påverka med sin blotta närvaro. O1 blev anställd som ”räddaren i nöden” då stadsdelen hade stora problem och eftersökte en person med nytt tänk från den privata sidan. O1 menar att medarbetarna vet vilken bakgrund O1 har och det medför en trygghet då O1 kan hoppa in närsomhelst och hjälpa till på golvet.

6.4 Personal

O1 är generellt missnöjd med medarbetarnas kompetens. Speciellt om man jämför med den privata sektorn som O1 vill få in mer medarbetare från. Men det är svårt att locka bra kockar så man får in lite friskt blod. O1 beskriver att måltidsorganisationen har varit som en avstjälningsplats i den offentliga sektorn tidigare. Detta har lett till att man fått in fel kompetens. Det är något som även O3 nämner som ett problem då medarbetare får en anställning genom LAS (lagen om anställningsskydd) vilket ger varierande kompetens. O1 ser inte sina medarbetare som anställningsbara i den privata sektorn. Man är tvungen att vidareutbilda de i så fall. O1 ser det lite som ett samhällsansvar att ha de som anställda. Något som O1 är missnöjd med är den starka anställningstryggheten som finns inom kommunen och menar att enda sättet att bli av med folk är att de går i pension. Ett annat problem som O1 beskriver är att man inte får använda sig av provanställningar. Bland annat säger O1:

Så strömmen in med rätt kompetens och friskt blod den är inte lika hög här som någon annanstans.

Detta gör att man ibland ska kunna bedöma en person som ska anställas bara efter ett par korta möten. Kompetenskraven ställs då väldigt högt vid nyanställningar för att minimera risken för felanställningar.

O2 menar att personalen bör vara utbildade kostekonomier på måltidsenheterna. O2 säger också att det är viktigt med rätt kompetens även hos kockar och kökschefer som bör ha kockutbildningar. O2 talar om att de ständigt jobbar med internutbildningar bland annat kompetenshöjning så kompetensnivån uppnås. O2 är nöjd med den låga sjukfrånvaron och tycker den är bra i organisationen. O2 har tidigare haft ett större ansvar men nu fördelat ansvaret på enhetscheferna istället, men O2 tycker att det är viktigt att ha en del kontroll kvar på det som görs. O2 säger att personalen ska redovisa sina budgetar och förklara varför budgeten ser ut så som den gör och varför man eventuellt ligger på plus eller minus.

O3 har inga kökschefer i tillagningsköken och ansvarsfördelningen ligger på alla i köket, men att kockarna har mer ansvar eftersom de ansvarar för både produktionen och ekonomin. O3 menar att kockarna har stor frihet över arbetet bara de sköter ekonomin rätt. Även ekonomibi-

trädena ansvarar över att räkna kassorna och att det är personalens skyldighet att klara av ekonomin och att de politiska målen som finns ska kunna uppnås gemensamt. För att medarbetare ska få lönehöjning menar O3 att hen tittar på hur mycket personen ifråga har för ansvar och tar ansvar. O3 tycker inställningen hos medarbetarna på den privata sidan är mycket bättre och tycker att det finns gamla medarbetare i organisation som inte har en bra inställning till service.

P1 tycker det är viktigt att få in kundperspektivet hos personalen och en positiv syn på kunden eftersom de har ärvt en del av personalstyrkan. Problemet är att de tidigare varit kollegor med pedagogerna på enheterna. Många av arbetarna har tidigare arbetat under en kommunal organisation men att de arbetar att få in mer servicetänk i organisationen och skapa engagemang och en yrkesstolthet över yrket. Det är en förändringsprocess som de arbetar med att ändra attityden hos vissa medarbetare och de försöker anpassa förändringsarbetet efter individen. P1 tycker också det är viktigt att de har rätt kompetens på rätt plats för att kunna säkra kvaliteten ut till kund. Personalen som de har fått ärva har kvar sina förmåner men att alla idag går under deras organisations anställningsavtal. P2 är nöjd med sina medarbetare och dess kompetens. Personalen hade gått alla internutbildningar så det efterfrågades mer. P3 ville få in mer kompetens. Som det är nu var 50 procent av de som arbetade där utbildade. Något som är ett problem i hela restaurangbranschen och där det finns mycket att lära särskilt inom specialkost. P3 vill att medarbetarna ska se möjligheter när man jobbar med specialkost och inte begränsningar. Men för detta krävs mer utbildning bland kockarna. Det skulle också leda till större yrkesstolthet och en större kunskap i vad man levererar.

Personalens kompetens

O1 har en negativ syn på personalen och menar att kompetensen är för låg inom den offentliga sektorn generellt jämfört med den privata sektorn. O1 ser ett problem med anställningstryggheten inom det offentliga och menar att det är svårt att få in bra kompetens och nytt blod. O2 tycker det är viktigt med rätt kompetens och utbildning bland personalen. O3 vill att all personal ska ta ansvar eftersom det inte finns några kökschefer på enheterna. O3 säger att en del av personalen har halkat in på en tjänst eftersom de har förbigått LAS (lagen om anställningsskydd) och ser detta som ett problem. P1 har en positiv inställning till sin personal där P1 arbetar främst med förändringsarbete gällande attityder på personalen eftersom de hade ärvt stora delar av personalstyrkan från kommunen och vill implementera service- och kundtänk. P2 är nöjd med kompetensen och sin personal. P3 har problem med utbildningsnivån där kompetensen är problemet med 50 % av personalen som är utbildad.

6.5 Ekologiskt

O1 säger sig brinna för ekologisk mat och ser det som en investering. Det politiska målet är att de innan mandatperioden ska de vara uppe i 50 % ekologiskt. Hen menar att de inte ska visa vinst och ska göra åt pengarna som finns och kan då lägga det på ekologiska produkter fast skolan inte har ekonomiska resurser till det. O2 menar att de arbetar med ekologisk förhållningssätt genom att bara köpa MSC-märkt fisk och öka andelen av vegetariska maträtter. Men att de har den sämsta statistiken i kommunen när det gäller ekologiska produkter och något de arbetar med att bli bättre på. O3 sa att ett politiskt mål är att arbeta med svinn och minska avfallet.

P1 om ekologisk dag och synen på det:

Aktiviteter som kostar mer pengar är ekologisk dag eller stor satsning på beat med hälften böna och hälften kött och många av dem här sakerna gör att vi får dra i svång remmarna någon annan stans.

P2 beskriver ekologiskt som något nödvändigt som måste uppfyllas enligt kontraktet vilket man precis gör. Hen sa sig vara engagerad i ekologisk mat, men anser att det är avtalet och priserna som styr hur mycket som kan köpas in. Hen försöker påverka huvudkontoret så att man ska kunna uppnå de ekologiska målen på ett smidigt sätt. P3 nämner ingenting gällande ekologiska förhållningssätt i intervjun.

Kostnad eller investering

P1 och P2 pratar om ekologisk kost och ser ekologiska produkter som en kostnad. O1 och O2 hade en mer positiv syn och ser det som en investering och ser ekologiska livsmedel som en självklarhet eftersom de ingick i de politiska målen för samtliga offentliga aktörer.

7. Diskussion

Av de som slutligen intervjuades blev det en viss spridning på respondenterna. Från områdeschef på en kommun till platschef hos en privat aktör. Det hade varit mer önskvärt om alla sex respondenter haft mer lika befattningar, men på grund av svårigheten att hitta intervjuobjekt som var intresserade av att ställa upp så blev det dessa sex som intervjuades.

7.1 Metoddiskussion

Tanken från början när intervjuerna skulle göras var att båda uppsatsförfattarna skulle vara med och göra alla intervjuerna. De tre första intervjuerna genomfördes av båda, medan de tre sista intervjuerna gjordes var för sig. Det berodde på att två intervjuer var tvungna att genomföras samtidigt och i den tredje fick en av författarna förhinder. Det som noterades av båda författarna var att när man genomförde intervjun ensam det blev en mer avslappnad intervju-situation. Detta kan bero på flera saker. När de tre intervjuerna genomfördes ensamma hade vi redan gjort ett antal intervjuer och därmed fått en viss rutin som kan medfört att respondenterna öppnade lite mer. När man är två som genomför en intervju kan det kännas lite som en förhörssituation vilket kan få respondenterna att ha svårt att bli avslappnade. Det kan också vara så att slumpen spelade in. De som intervjuades av båda tillsammans kanske var lite mer obekväma med att bli intervjuade.

Efter första intervjun kände vi att det skulle varit bra med en pilotintervju. Enligt Bryman, (2008) är det bra att göra en pilotstudie bland annat eftersom man som intervjuare får en vana och säkerhet i hur man intervjuar och använder sig av tekniken, men också för att upptäcka om respondenterna verkar ha svårt att förstå vissa frågor. För vår del var det vanan att intervjua som hade behövts träna på och att säkerställa att frågorna var bra så man skulle få intres-

sant data att analysera. Kodningen av materialet kunde påbörjats tidigare än vad som gjordes. Enligt Bryman, (2008) ska man helst börja med kodningen så tidigt så man gör den efter hand. Det kan öka insikten för det insamlade materialet vilket kan leda till en bättre teoretiskt kunskap. Det kan också upplevas som en övermäktig uppgift om man sparar all kodning till sist då man ser hur mycket som ska kodas. I detta fall intervjuade vi alla utom en och transkriberade dem innan kodningen startade. Detta på grund av att vi ville bli klara med transkriberingen som bedömdes vara det moment som var mest tidskrävande. Vi hade fått råd av vår föreläsare att koda allt material tillsammans. Det började vi också med, men insåg efter den första transkriberade intervjun att det skulle ta för lång tid. Men i och med att en intervju hade kodats tillsammans ansåg vi att kodningen skulle bli av liknande karaktär och därför påverka resultatet så pass lite att det inte skulle få någon avgörande roll.

När man gör semistrukturerade intervjuer blir antalet ganska få i en sådan här uppsats. Det medför att det lilla antalet man intervjuar får representera en väldigt stor grupp människor vilket kan bli missvisande. Ett annat problem med urvalet var att respondenterna hade lite för stor spridning i befattningarna där framförallt O2 och P3 stack ut. O2 på grund av att hen hade en högre befattning än de andra respondenterna och P3 för att hens organisation var så pass liten att det var svårt att jämföra med de andra. Bristen på privata aktörer gjorde att vi fick intervju de som ställde upp vilket gjorde det svårt att ha något så kallat urval. Det blev ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2008).

Alla sex intervjuerna var mellan 38- 45 minuter långa vilket genererade ungefär lika mycket data att analysera. Något som är positivt för att ge en så rättvis analys som möjligt av respondenterna. Trots bristen på privata aktörer i det område som intervjuerna utfördes blev mixen av respondenterna bra. Allt från multinationella företag till den lilla aktören som levererar mat till tre skolor. Spridningen av de offentliga respondenterna var relativt liten. Både geografiskt och storleken på organisationerna. Det gjorde att man kunde jämföra de offentliga respondenterna på ett bra sätt. Efter att ha analyserat, skrivit resultatet och diskussionen har frågeställningarna och syftet som ställdes från början fått många intressanta svar.

Källkritik

När tidigare forskning kring ämnet skulle sökas märkte vi att det var svårt att hitta litteratur från studier med liknande inriktning. Detta har medfört att den vetenskapliga förankringen från vetenskapliga artiklar och studier inte är så stor som vi önskade. Stora delar av de teorier som använts i arbetet kommer därför från kurslitteratur som till exempel Bolman och Deals (2011) bok om ledarskap och organisationsteori. I bakgrunden refereras det mycket till Skolmatens vänner. Det skulle kanske varit bra med några fler referenser där, men trovärdigheten ökade när hemsidan kontrollerades och det visade sig att sidan drevs av LRF (Lantbrukarnas Riksförbund) och att Livsmedelsverket länkade till deras hemsida. Jordahls Policy Paper om vinster i välfärden (2011) var skriven på uppdrag av Svenskt näringsliv. Detta kan påverka studiens resultat och trovärdighet vilket har tagits i beaktning när den använts i arbetet.

7.2 Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen utgår från de frågeställningar som arbetet bygger på och där delar av diskussionen kopplas samman under respektive frågeställning för att tydliggöra och förstärka frågeställningarna.

Vad får platscheferna för krav och förutsättningar att bedriva verksamheten?

I resultatdelen framkom det att måltidsverksamheterna som respondenterna var verksamma i var toppstyrda. Det framgick att samtliga chefer från de offentliga (O) verksamheterna visade ett visst missnöje på de politiska målen som politikerna hade format. Enligt Jordahl (2011) är kommuner och landsting breda och stora organisationer som kan sätta käppar i hjulen på sig själva. Det kan skapa problem inom organisationen dels mellan enheter då politiskt maktspel med knappa resurser kan utspela sig. Bolman och Deal (2011) menar att det politiska maktspelet är att politiker ser organisationen som en tävlingsarena där man försöker vinna politisk makt. Det politiska maktspelet kan skapa konflikter då det oftast är knappa resurser man har att jobba med. De privata (P) cheferna visade däremot inget missnöje till företagsledningen. Det kan bero på att de organisationerna inte är lika breda som Jordahl (2011) menar att kommuner och landsting är. Han menar att företagsledningar i vissa fall har större kunskap och fokus på sakfrågan och det gör att det gynnar mellancheferna som i sin tur ska handskas med frågorna. O3 kände en frustration över de politiska målen som upplevdes svåra att uppfylla. Medan O2 tyckte att det borde vara personer som har kunskap inom området som borde forma de politiska målen.

Samtliga organisationer som respondenterna var chefer i förutom P3 var stora organisationer med stora stöd- och serviceenhetsfunktioner. Funktionerna beskrivs likartat från samtliga respondenter där ekonomi och HR var de största delarna i funktionen stöd- och serviceenheten (*figur 2.*) Enligt Mintzbergs modellteori i Bolman och Deal (2011) kan dessa organisationer efterlikna maskinbyråkratisk struktur där både tekno och stöd- och serviceenhetsfunktioner har en stor verkan i organisationerna för att hjälpa och kontrollera den dagliga driften med olika nivåer mellan ledningen och den operativa kärnan. För respondenterna som var mellanchefer och styrde den operativa kärnan blir den centrala frågan hur man ska motivera och tillfredsställa den operativa kärnan för att lyckas för ett bra resultat. Att det är viktigt med ett fungerande organisation (styrsystem) som är anpassad till verksamheten är enligt Gustavsson et al. (2006) en del av de fem aspekterna i FAMM för att skapa en bra måltidsverksamhet.

Gällande det organisatoriska är det skillnader mellan offentligt och privat när de beskriver sina uppdrag. De privata cheferna är mer tydliga när de gäller avtal och kontrakt något som P1 anser väldigt viktigt. Även P2 har tydliga avtal och vet vad man skall leverera. Anledningen till det kan vara att de privata organisationerna är externa och därmed kan utföra tydligare gränsdragningar mellan kunden och dem själva. De offentliga däremot anser att det är problematiskt att upprätta avtal mellan kollegor och att de politiska målen inte blir rätt fördelade inom organisationen. O2 säger att även om vi har möjlighet att tillgodose beställaren med en viss procent med ekologiska produkter så gäller det att utbildningssektorn som är beställaren ska ha ekonomiska resurser att betala för det. Något som de inte oftast har eftersom de har brist på ekonomiska resurser. Enligt Mintzberg i Eriksson- Zetterquist et al. (2006) är

ansvarsfördelningen en aspekt som bygger modellteorin och att den inte är lika tydlig inom de offentliga organisationerna eftersom de är så utbredda organisationer med olika sektorer. Detta problem stöter inte de privata på i samma utsträckning. Det kan bero på att de är externa aktörer där ansvarsfördelningen blir tydligare mellan beställare och utföraren då avtal och kontrakt blir mer centraliserat. En annan aspekt som bygger på Mintzbergs modellteorier är arbetsfördelning som blir tydlig genom avtal och kontrakt där det står vad som ska uträttas och inte. Anledningen till att de privata aktörerna är mer positiva till avtal och kontrakt än de offentliga kan vara att de privata har tecknat sina kontrakt frivilligt. De påverkas inte av andra organisationer som den offentliga sektorn gör. Där kan målen ändras under tiden och beslut tas över deras huvud av till exempel politiker.

Hur påverkar vinstintresset att platscheferna organiserar och leder sina medarbetare på olika sätt?

När det gäller ledarskapsstilar så kan man inte se något mönster eller skillnader om man jämför privata och offentliga aktörer. P1, P2 och O3 hade alla tydliga drag av HR-ledarskap som har fokus på personlig utveckling av medarbetaren, medbestämmande av arbetet och fokus på arbetsförhållanden. Allt detta enligt Bolman och Deal (2011) beskrivs som HR-ledarskap som bygger på att människan i organisationen är en viktig del. En av anledningarna kan vara att alla de var utbildade i ledarskap. P2 och O3 från sina kostekonomutbildningar och P1 från en företagsekonomisk utbildning. P1 och O3 pratade också mycket om hur de arbetade med sina medarbetares bemötande av bland annat barnen som de vill att man ska se som sina gäster. Enligt Gustavsson et al. (2006) är mötet med sina gäster en av delarna i en måltidssituation som är viktigt för kundens upplevelse. O2 som vi inte nämnt här har också en kostekonomutbildning, men hans högre befattning i organisationen kan ha medfört en mer strukturell ledarskapsstil med byråkratisk inriktning som bygger på samordning och kontroll (Bolman & Deal, 2011). O2 säger bland annat att hans medarbetare enbart bestod av enhetschefer som O2 har stor tillit till och arbetet var väldigt ekonomiskt resultatintriktat.

P3 och O1 har en bakgrund som kockar och krögare. Något som båda anser som en fördel för att de har en stor förståelse och respekt till sin personal. Deras ledarskap var svårare att tolka. Att styra i bakgrunden, vara en inspiratör och bara genom sin närvaro kunna leda organisationen var något O1 pratar om. O1 kom in i organisationen som hen beskrev det i förfall och fick i uppdrag att förändra och förbättra matens kvalitet. O1 beskriver sitt ledarskap närmast symboliskt med sin bakgrund som kock och krögare ifrån den privata sidan. Enligt Bolman och Deal (2011) kan våra värderingar och övertygelser samt myter som bildar en kultur som i detta fall kan härleda till O1 när hen blev anställd inom den offentliga sektorn.

Trots sina bakgrunder som kockar och krögare var O1 och P3 de respondenter som är mest missnöjda med medarbetarnas kompetens. O1 inom den offentliga sektorn och P3 generellt för hela branschen. P3 sa sig arbeta för att höja kompetensen i branschen medan O1 menade att många som är anställda inom den offentliga sektorn inte kan få något arbete i den privata sektorn och därför ser deras anställningar som en form av samhällsansvar. Trots O1:s missnöje med kompetensen på medarbetarna menade hen att det fanns kompetens, att den bara behövde lyftas fram. Kan det vara så som Jordahl (2011) menar att kommunala organisationer är stora och breda där svårigheten blir att personal underifrån kan vara med och påverka sitt arbete. Detta är enligt HR-perspektivet som Bolman och Deal (2011) beskriver en viktig del för att personalen ska få möjligheter att prestera och utvecklas som bygger dels på självständighet, delaktighet och inflytande. Ledoux et al. (2012) beskriver även detta som flexibelt ledarskap som visar på en positiv effekt hos personalen och större effektivitet. P2 var den re-

spondent som är mest nöjd med sin personal. Detta kan bero på att P2:s personal var de som har mest inflytande, möjligheter att påverka sin arbetssituation och få vidarebildningar. Utbildning som enligt Gustavsson et al. (2006) är en av de viktigaste delarna i alla måltidsverksamheter. Både inom service och matlagning. Även P1 är nöjd med sina medarbetare även om hen hade ärvt mycket av sin personal från den tidigare kommunala verksamheten. P1 är tillsammans med P2 och O3 de respondenter som har tydligast drag av HR- ledarskap. P3:s ledarskap grundar sig mer på knowledge management (lokalt, kunskapsbaserat ledarskap). Detta är enligt Ledoux et al. (2012) ett sårbart sätt att driva sin organisation på eftersom den kunskap som finns hos medarbetarna inte finns på några dokument utan bara i huvudet hos medarbetarna. Något som P3 anser fungerar, men är fullt medveten om att det behövs mer struktur.

Vad får hållbar utveckling för påverkan av vinstintresset? I resultatet framkommer det att de offentliga respondenterna arbetar mer med ekologiska livsmedel och ser detta som en investering. En anledning kan vara att de nordiska länderna arbetar med från politiskt håll att öka den ekologiska andelen av livsmedel till de offentliga storhushållen (Post, 2009). O1 som säger sig brinna för ekologisk mat har arbetat en längre tid med att få köken mer effektiva och använda råvarorna på ett bättre sätt. Detta har lett till ett visst överskott i budgeten som man har kunnat investera i ekologiska produkter. P1 och P2 ser däremot de ekologiska produkterna som en merkostnad och därmed håller sig inom avtalets ramar. P1 beskriver att de har ekologiska temadagar vilket då leder till att man var tvungna att spara in på något annat för att hålla budgeten. Anledningen till att de offentliga respondenterna arbetade mer med ekologiska produkter kan kopplas till samhällsansvaret som offentliga organisationer har (Heyman et al., 2012). En annan anledning kan vara den offentliga organisationens budgetkrav att inte få gå med vinst (Jordahl, 2011). Detta gör att offentliga organisationer kan investera eventuella budgetöverskott på hållbar utveckling som till exempel ekologiska produkter som annars skulle kunna gå till vinst om de hade varit privata organisationer.

Slutsats

När intervjuerna analyserades framkom fem tydliga teman: organisation ledarskap, personal, ekologiskt och avtal/ kontrakt. Förutom P3 som leder en liten organisation visade det sig att de privata och offentliga organisationerna är ganska lika. De är stora och relativt toppstyrda organisationer med stora stödfunktioner. De som är mest nöjda med sin personal är de som använder sig av den mest utpräglade formen av HR- ledarskap. Inte heller här kunde man se några tydliga skillnader mellan de privata och offentliga sektorerna. Skillnaden var snarare vilken utbildningsbakgrund man hade. De offentliga sektorerna arbetar mer med ekologiska livsmedel än de privata gör. Anledningarna var politiska mål och samhällsansvar genom att inhandla ekologiskt som är en av aspekterna som bidrar till en hållbar utveckling. De privata aktörerna arbetade mer med tydliga gränsdragningar genom avtal och kontrakt medan de offentliga ansåg detta var ett problem beroende på otydligare kontrakt och som skrivits mellan kollegor och de politiska målen som är otydliga vilka som äger dem mellan enheterna i organisationerna.

Förslag till fortsatt forskning inom området

Finns det skillnader på attityder hos gästerna gällande om det är privata eller offentliga organisationer som levererar måltiden. En annan fortsatt forskning kan vara en liknande studie på medarbetarna som arbetar i den operativa kärnan för ett annat perspektiv.

Referenser

- Bergström, K., & Post, A. (2009). *Hållbar utveckling i matsystemet*. I: Pipping Ekström, M., Åberg, H., Bergström, K. & Prell, H. (red.). Hushållsvetenskap & Co (MHM rapport 39). Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö, Göteborgs universitet. 10 s.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Delfi marknadspartner AB (2011). *Foodserviceguide 2011*. Stockholm: Delfi marknadspartner AB.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Gustafsson, I. B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. (2006). *The Five Aspects Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants*. Journal of Foodservice 17:84–93.
- Heyman, F., Norbäck, P. J. & Persson, L. (2012). *Konkurrens- och effektivitetseffekter av privatiseringar* (Uppdragsforskningsrapport, 2012:4). Stockholm: Konkurrensverket.
- Jordahl, H. (2011). *Vinsten i välfärden- nationalekonomiska erfarenheter och perspektiv* (Policy Paper, nr.49, 2011). Stockholm: Institutet för Näringslivsforskning.
- Konkurrensverket.se. (2007). *LOU:s tillämplighet*. Hämtad 2013-04-08 från <http://www.kkv.se/t/Process.aspx?id=2120>
- Ledoux, E., Cloutier, E., Fournier, P., Jacobs, K., & Soares, M. M. (2012). The influence of flexible management practices on the sharing of experiential knowledge in the workplace: a case study of food service helpers. *Work*, 415172-5176.
- Livsmedelsverket.se. (2013). *Bra mat i skolan*. Hämtad 2013-05-13 från http://www.slv.se/upload/dokument/mat/mat_skola/bra_mat_i_skolan_livsmedelsverket.pdf
- Nationalencyklopedin.se. (2013). *Urvalsundersökning, totalundersökning*. Hämtad 2013-05-09 från <http://www.ne.se/sok?q=totalunders%C3%B6kning>
- Nationalencyklopedin.se. (2013). *Storkök, Storhushåll*. Hämtad 2013-04-09 från <http://www.ne.se/lang/stork%C3%B6k>
<http://www.ne.se/storhush%C3%A5ll>
- Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Regeringskansliet, statsrådsberedningen. (1997). *Bra vård, omsorg och skola – för jobb och trygghet*. Stockholm: Regeringskansliet.

Skolmatensvanner.se.(2013). *Fakta om svensk skolmat*. Hämtad 2013-04-10 från <http://www.skolmatensvanner.se/om-skolmat/skolmatsfakta/>

Bilagor

Bilaga 1

Hej

Vi är två studenter som läser på Göteborgs Universitet på kostekonomprogrammet och håller på att skriva vår kandidatuppsats. Den handlar om organisationer och ledarskap inom offentlig måltidsservice. Vi skulle väldigt gärna få möjlighet att intervjua dig eller någon i organisationen som har kostekonomroll eller liknade utbildning med ledande befattning inom er organisation i XXX. Syftet med vår uppsats är att belysa eventuella skillnader mellan privata och offentliga aktörer inom skolmåltidsservice med skattefinansierade medel.

Vår intervju/diskussion tar ca. 30 minuter

Skulle detta vara möjligt att få genomföra med er?

Mvh

Andreas Engström och Tomas Josefsson

Bilaga 2.

Intervjufrågor

1) Beskriv din bakgrund:

- a) Namn
- b) Befattning
- c) Kön
- d) Ålder
- e) Tidigare yrken
- f) Utbildningar m.m.

2) Beskriva/berätta om din organisation/företag är uppbyggd, från företagsledningen och ner.

- a) Vad har du för ansvar i organisationen/företaget, hur fördelas ansvaret i organisationen för att uppnå uppsatta mål?
- b) Har ni rätt kompetens hos era medarbetare och hur fördelas arbetsuppgifterna på medarbetarna?

3) Beskriv ditt uppdrag som enhetschef.

- a) Vad har du för krav och förutsättningar att utföra uppdraget?
- b) Hur förhåller du dig till styrningssystem så som budget, mål, affärsidé och vision?

4) Beskriv/berätta om ditt ledarskap, hur ser du på ditt ledarskap och ditt sätt att leda?

- a) Påverkar organisationen och omgivningen ditt sätt att leda?
- b) Vad har du för ansvar gentemot kunder och dina medarbetare?