

En jämförande studie av Sveriges socialchefer och skolchefer

Sara Danielsson

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författarna

2007

KFi – Kommunforskning i Västsverige
Pilgatan 19A
411 22 Göteborg

tfn 031-786 5900
fax 031-786 5909

E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Sammanfattning

I Sverige finns det idag ett utbrett missnöje och en stark kritik av både den socialtjänsten och skolans verksamhet. På den högsta positionen sitter cheferna som förutom att leda verksamheterna också måste ta hänsyn till de specifika omständigheter som finns i politiskt styrda organisationer. För att undersöka vad socialchefernas och skolchefernas yrkesroller har gemensamt samt vad som skiljer dem åt ställdes följande frågeställningar upp:

1. Vad ser lika ut mellan de två yrkesrollerna när det gäller hur deras dagliga arbete ser ut och varför arbetar de som de gör?
2. Vad skiljer sig åt mellan de två yrkesrollerna när det gäller hur deras dagliga arbete ut och varför arbetar de som de gör?

Den metod som användes för att samla in empiri bestod dels av material från en tidigare uppsats om Sveriges socialchefer och dels en omfattande enkätundersökning utskickad till samtliga skolchefer i landet. I den teoretiska referensramen beskrivs tio olika roller som är möjliga att beskriva chefernas yrkesroll inom, samt variablerna krav, rambetingelser och val som på olika sätt påverkar hur cheferna utför sitt arbete. I samma kapitel lyfts även ett antal svenska författare fram som beskriver den specifika kontexten för chefer som arbetar i den svenska förvaltningen.

Den empiriska delen av uppsatsens består av fyra områden som är de dagliga arbetsuppgifterna, relationer och nätverk, relationen till politikerna samt arbetet som socialchef/skolchef. I analysen tas chefernas krav, rambetingelser och val upp och dessutom beskriver detta kapitel även chefernas arbete genom de olika rollerna. I den sista delen av det kapitlet lyfts de likheter och olikheter som finns mellan socialchefernas och skolchefernas yrkesroller fram.

Uppsatsens sista kapitel är slutsatserna där de viktigaste likheterna och skillnaderna mellan socialcheferna och skolcheferna lyfts fram. Genom att undersöka varför cheferna gör som de gör, vad de använder sin tid till och hur deras arbete ser ut har det konstaterats att deras arbete har betydligt fler likheter än olikheter. Exempel på dessa likheter är att chefspositionen innebär en utsatt och ofta kritiserad yrkesroll, med mångtydiga och ibland motsägelsefulla förväntningar från både politiker och allmänhet. För både socialcheferna och skolcheferna råder det ibland en otydlig roll- och ansvarsfördelning mellan cheferna och politikerna. Cheferna anser dock att deras arbete är varierande, spännande och att de har möjligheter att utöva inflytande i samhället.

Innehållsförteckning

Innehåll

Figur och tabellförteckning	3
1 Inledning, syfte och frågeställning	4
1.1 Inledning	4
1.2 Centrala begrepp	6
1.3. Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Uppsatsens upplägg	7
2 Metod och tillvägagångssätt	8
2.1 Enkätundersökningen	8
2.1.1 Bortfall	9
2.1.2 Källkritik	9
3 Teoretisk referensram	11
3.1 Chefsrollen	11
3.2 Henry Mintzberg	12
3.2.1 Interpersonella roller	13
3.2.2 Informationsroller	14
3.2.3 Beslutsroller	15
3.3 Rosemary Stewart	17
3.4 Rollen som förvaltningschef	19
3.5 Ansats inför kommande kapitel	21
3.5.1 Analysmodell	21
4 Empiri	23
4.1 Socialcheferna	23
4.1.1 Vilka är svarspersonerna?	23
4.1.2 De dagliga arbetsuppgifterna	24
4.1.3 Relationer och nätverk	27
4.1.4 Relationen till politikerna	28
4.1.5 Arbetet som socialchef	31
4.2 Skolcheferna	32
4.2.1 Vilka är svarspersonerna?	32
4.2.2 De dagliga arbetsuppgifterna	33
4.2.3 Relationer och nätverk	36
4.2.4 Relationen till politikerna	37
4.2.5 Arbetet som skolchef	39
5 Analys	41
5.1 Socialchefens krav, rambetingelser och val	41
5.1.1 Skolchefens krav, rambetingelser och val	45
5.2 Vilka roller ingår i socialchefernas arbete?	49
5.3 Vilka roller ingår i skolchefernas arbete?	57
5.4 Antaganden inför kommande del av analysen	65
5.5 Utveckling av analysmodellen	66
5.6 Likheter och olikheter mellan socialcheferna och skolcheferna	67
6 Slutsatser	80
6.1 Varför cheferna gör som de gör	80
6.2 Vad cheferna använder sin tid till och hur deras arbete ser ut	81

Figur- och tabellförteckning

Figur 1 Analysmodell	11
Figur 2 Socialchefens krav, rambetingelser och val	45
Figur 3 Skolchefens krav, rambetingelser och val	49
Figur 4 Modell över socialchefens yrkesroll	66
Figur 5 Modell över skolchefens yrkesroll	67
Tabell 1: Tonvikt i det dagliga arbetet	25
Tabell 2: Nuvarande arbetsuppgifter	26
Tabell 3: Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän	28
Tabell 4: Socialchefsarbetets attraktivitet	31
Tabell 5: Tonvikt i det dagliga arbetet	34
Tabell 6: Nuvarande arbetsuppgifter	35
Tabell 7: Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän	37
Tabell 8: Skolchefsarbetets attraktivitet	39

1 Inledning, syfte och frågeställning

1.1 Inledning

”Mer kritik mot socialtjänsten i Eskilstuna”¹

”Socialtjänst blundade för misär”²

”Chefb hopp efter kritik mot Vetlanda”³

”Skolchef tillbakavisar kritik”⁴

”Hård kritik mot kommunens vuxenskola”⁵

Rubrikerna med kritik mot offentlig verksamhet duggar tätt i svenska medier. Socialtjänsten anklagas för att de inte förstår de problem som råder i samhället idag och att de reagerar för långsamt när anmälningar om missförhållanden kommer in. Skolans verksamhet kritiserar för såväl brister i undervisningens kvalitet som stökiga och otrygga arbetsmiljöer för eleverna. Med kritiken följer kraven på ansvariga chefers avgång. Behovet av kvalitetssäkring i den offentliga sektorn är ett återkommande ämne när socialtjänsten och skolan diskuteras i den samhälleliga debatten.⁶

Socialcheferna och skolcheferna arbetar i en kontext som delas med andra förvaltningschefer. Enligt idealet ska det finnas en tydlig uppdelning mellan vad som är politiskt ansvar och tjänstemannaansvar. Politikerna ska ta beslut och inom dessa ramar ska tjänstemannaorganisationen ha hand om genomförande och handling.⁷ Att vara chef i en sådan organisation tycks vara en otydlig och komplicerad yrkesroll. Chefen förväntas vara ett stöd för politikerna och förse dem med den information de behöver om verksamheten, samtidigt som de inte ska medverka aktivt vid det politiska beslutsfattandet.

¹ Sveriges Radio mobil (2006-06-08)

² Svenska Dagbladet (2007-04-10)

³ Expressen (2007-04-12)

⁴ Sveriges Radio (2006-08-23)

⁵ Helsingborgs Dagblad (2003-05-22)

⁶ Socialstyrelsen (2003)

⁷ Lundquist (1994)

Ibland stämmer verkligheten inte helt överens med idealet och dagens offentliga förvaltningar visar brister vad gäller tydliga gränser mellan politikernas och tjänstemäns yrkesroller.⁸ En sådan otydlig roll- och ansvarsfördelning kan leda till en rad svagheter i ett demokratiskt system.⁹

De beslut som politikerna tar är centrala för förvaltningens legitimitet eftersom dess identitet är baserad på demokrati. Ibland sätter dock politikerna upp målformuleringar som är otydliga och det medför att förvaltningscheferna i verkligheten får stora möjligheter till att tolka dessa i vad de anser vara en passande riktning. Detta innebär att förvaltningschefer ofta i realiteten inte enbart arbetar på utförandesidan utan även på beslutandesidan i en förvaltning.¹⁰

Tidskriften Dagens samhälle skriver om hur svårt det är att vara kommunal chef idag.¹¹ Man förväntas vara lojal mot de politiker som styr oavsett vilka som för tillfället innehar den positionen. På samma gång förväntas chefen vara lyhörd mot sina underordnade och ha det övergripande ansvaret för att verksamheten fungerar. I egenskap av förvaltningschef innebär detta en balansgång för såväl socialcheferna som skolcheferna.

Inom forskningen på kommunal nivå har olika kommunala chefers yrkesroller undersökts. Men trots det råder det en brist på forskning som jämför specifika yrkesroller. Med bakgrund i den ökade mediala uppmärksamheten för både socialchefens och skolchefens yrkesroll, samt ett intresse för förvaltningscheferns arbete föll det sig naturligt att närmare undersöka vad som skiljer sig respektive ser lika ut mellan de två yrkesrollerna.

⁸ Solli (1997)

⁹ Wrenne (1997)

¹⁰ Cregård (1996)

¹¹ Johansson (2005)

1.2 Centrala begrepp

I uppsatsen återkommer begreppen roll, yrkesroll, chefskap och ledarskap kontinuerligt. Här förtydligas vad som menas med dessa begrepp.

Roll/Yrkesroll

Begreppet roll kan definieras på många olika sätt och det görs oftast i sin vardagsbetydelse. Exempelvis associeras ordet ofta till begrepp som position, befattning eller tjänst. I sin bok *Fribet inom rollen* definierar Malgorzata Erikson en roll som ”ett typbundet gensvar på en typbunden förväntning”.¹² Med detta menar hon att en roll bestämmer det mönster som individen förväntas agera efter i en bestämd situation. Henry Mintzberg definierar i boken *The nature of managerial work* begreppet yrkesroll som ”an organized set of behaviours belonging to an identifiable office or position”.¹³ Uppsatsen utgår ifrån att chefs dagliga arbete medför olika roller som tillsammans utgör en yrkesroll.

Chefskap/Ledarskap

Då begreppen chef och ledare används synonymt i litteraturen och ibland används för olika funktioner använts konsekvent ordet chef istället för ledare. Begreppet chef är ett formellt begrepp och betecknar en formell position i en organisation, överordnad vissa andra befattningar.¹⁴

1.3. Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara vad som skiljer sig respektive ser lika ut mellan socialchefernas och skolchefernas yrkesroller. Ambitionen är att bidra till forskningen om yrkesroller på kommunal nivå. Uppsatsen utgår ifrån det dagliga arbetet som cheferna utför och fokuserar på vad de använder sin tid till, hur deras arbete ser ut och varför de arbetar som de gör. Uppsatsens syfte besvaras med hjälp av följande frågeställningar:

1. Vad ser lika ut mellan de två yrkesrollerna när det gäller deras dagliga arbete och varför de arbetar de som de gör?
2. Vad skiljer sig åt mellan de två yrkesrollerna när det gäller deras dagliga arbete och varför de arbetar de som de gör?

¹² Erikson (1999) s. 26

¹³ Mintzberg (1973) s.54

¹⁴ Hagström (1990)

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen utgår från vad socialcheferna och skolcheferna själva säger om sitt arbete och sin yrkesroll. Inom ramen för denna uppsats finns ingen möjlighet att täcka in politikernas, medarbetarnas eller socialtjänstens klienters syn på denna roll. Kanhända är detta en intressant utveckling av studien för framtida uppsatsförfattare.

1.5 Uppsatsens upplägg

I kapitel två klargörs uppsatsens metod och en diskussion förs kring den kritik som finns mot dessa. Kapitel tre behandlar den teoretiska referensram arbetet utgår ifrån. Här lyfts ett antal teorier fram som bildar en grund för analysen i kapitel fem. I kapitel fyra redovisas den insamlade empirin som består av en enkätundersökning adresserad till socialchefer och skolchefer i samtliga kommuner i landet. Kapitel fem består av en analys och jämförelse av uppsatsens empiri med de teorier som tagits upp i den teoretiska referensramen. I kapitel sex redovisas de slutsatser som arbetet har lett fram till med tonvikt på de likheter och skillnader som finns mellan yrkesrollerna socialchef och skolchef.

2 Metod och tillvägagångssätt

Uppsatsen är baserad på uppsatsen *Socialchefens yrkesroll – ett arbete med höga förväntningar och begränsade möjligheter*¹⁵ som var ett examensarbete vid Förvaltningshögskolan 2007, samt en enkätundersökning utskickad till skolchefer i samtliga av landets kommuner.

2.1 Enkätundersökningen

Bakgrunden till det enkätformulär använts i undersökningen finns i liknande undersökningar som använts i flera länder runt om i Europa. Den ursprungliga enkäten är baserad på boken *The Anonymous Leader* av Kurt Klausen och Annick Magnier. I Sverige har liknande enkätundersökningar genomförts för att ta reda på mer om olika kommunala yrkesgrupper. Som exempel har Kommunforskning i Väst (KFi) under en längre tid använt sig av en omarbetad version av denna enkät i sin undersökning av Sveriges kommundirektörer. En omarbetning av detta enkätformulär har gjorts så att det bättre passar denna studie. Precis som Esaiasson och hans medförfattare förklarar i boken *Metodpraktikan* kan denna användning av tidigare enkätmaterial medföra två fördelar: dels får man tillgång till frågor som redan är granskade och genomdiskuterade av forskarsamhället, dels ger det möjligheten till att jämföra med de resultat som tidigare forskning kommit fram till.¹⁶

Enkätundersökningen är omfattande och består av 58 huvudfrågor varav de flesta innehåller flera olika påståenden. Sammanlagt blir det 364 påståenden som socialcheferna och skolcheferna ombeds ta ställning till.¹⁷ Enkäten tar upp bakgrundsvariabler som utbildning, uppväxt och karriär samt mer specifika frågor som rör chefernas arbetsuppgifter och deras egen syn på sin yrkesroll. Vidare innehåller frågeformuläret en uppsättning frågor som belyser kompetensutveckling samt en grupp frågor om relationen till andra aktörer inom och utanför den egna organisationen. Eftersom svarsfrekvensen anses vara högre då man genomför en enkätundersökning via post än Internet har det förstnämnda alternativet valts. Enkäten har sänts ut till samtliga 290 kommuner i Sverige, med ”skolchef eller motsvarande” som adressat. Då flera påminnelser förväntas ge en betydligt högre svarsfrekvens har också tre påminnelser skickats ut till dem som inte svarat. I följebrevet till enkäten garanteras svarspersonerna anonym behandling, det vill säga att det inte ska vara möjligt att kunna koppla ihop person och svar. I takt med att svaren på enkäten kommit

¹⁵ Danielsson, Olofsson (2007)

¹⁶ Esaiasson m. fl. (2004)

in har dessa matats in i statistikprogrammet SPSS. Programmet har även använts för analysen av enkätsvaren.

2.1.1 Bortfall

Svarsfrekvensen i enkätundersökningen till socialcheferna har varit 69 procent. Av dessa är 62 procent riktiga svar och 7 procent har svarat att de inte kommer att besvara enkäten av olika skäl. 4 procent har svarat att de inte har tid att besvara enkäten eller att de av någon annan anledning inte vill besvara den. 3 procent av kommunerna har svarat att socialchefsposten är vakant.

I enkätundersökningen till skolcheferna har svarsfrekvensen varit 79 procent. Av dessa är 73 procent riktiga svar och 5 procent har svarat att de inte kommer att besvara enkäten av olika skäl. Som skäl har dessa 5 procent angett att de inte har tid att besvara enkäten eller att de av någon annan anledning inte vill besvara den och knappt 1 procent av kommunerna har svarat att skolchefsposten är vakant.

Svarsfrekvensen i socialchefsundersökningarna är lite låg, men det går att se tydliga mönster i både socialchefernas och skolchefernas svar och avvikelserna i svaren är låga. Detta är något som påvisar att det är två homogena grupper som undersöks. Svarsfrekvensen bedöms ändå är tillräcklig för att kunna dra generella slutsatser om cheferna utifrån de inkomna svaren och bortfallet borde inte påverka undersökningen negativt i någon större utsträckning.

2.1.2 Källkritik

Nackdelar med att genomföra enkätundersökningar kan vara svårigheten med att få en hög svarsfrekvens, samt att man i enkäter är rekommenderad att hålla sig till ett fåtal enkla frågor.¹⁸ För att få en så hög svarsfrekvens som möjligt har det poängterats i introduktionsbrevet hur viktigt det är för studien att cheferna tar sig tid att svara och att de garanteras anonymitet. Det har även skickats ut tre påminnelser. Det faktum att enkäterna innehåller en stor uppsättning frågor med många svarsalternativ, bör inte hindra dem från att svara. Det faktum att cheferna själva är intresserade av sin egen yrkesroll, och att de besitter sådan kunskap om sin egen situation bör bidra till att enkäten inte ter sig för omfattande eller komplicerad.

¹⁸ Esaiasson m. fl. (2004)

Ytterligare en nackdel som är specifik för studien är att det finns en risk att inte får svar från de chefer som har problem i sin yrkesroll, till exempel ett komplicerat förhållande till politiker. Dessa kan välja att inte svara dels på grund av att finner det obehagligt att svara, men också för att de inte blir särskilt långlivade på tjänsten.

3 Teoretisk referensram

Syftet med undersökningen är beskriva och förklara vad som skiljer sig respektive ser lika ut mellan de socialchefernas och skolchefernas yrkesroller. För att uppnå detta syfte undersöks chefernas dagliga arbete. För att kunna undersöka och analysera den insamlade empirin behövs en teoretisk ram att arbeta efter. Genom att ställa sig på tidigare forskares axlar går det att jämföra de nya resultaten med deras. I detta kapitel lyfts tidigare forskning om chefsrollen i allmänhet och rollen som förvaltningschef i synnerhet fram.

3.1 Chefsrollen

Redan 1916 introducerade Henri Fayol i sin bok *Industriell och allmän administration* fem basfunktioner hos chefsrollen. Fayol var intresserad av organisationsstrukturer och hur ledning och beslutsprocesser fungerar. Med utgångspunkt i detta definierade han att det var chefens roll att ta ansvar över organisationens planering, organisering, koordinering, kommunikering och kontrollering.¹⁹

Många författare har byggt vidare på Fayols forskning. 1947 skrev Herbert A. Simon boken *Administrative Behaviour* i vilken han vidareutvecklade Fayols resonemang och bidrog med värdefull kunskap om beslutsprocesser i organisationer.²⁰ Den svenske författaren Sune Carlson var en av de första som systematiskt undersökte chefsrollen. I sin bok *Executive Behaviour* beskriver han svenska chefers arbete genom tidsstudier, det vill säga han fokuserar på vad chefer verkligen gör på sin arbetstid.²¹ Colin Hales skrev 1986 artikeln *What do managers do? A critical review of the evidence* i vilken han beskriver chefers arbete som mindre statiskt och mer dynamiskt än vad tidigare författare gjort.²² Hales har också skrivit boken *Managing through organisation* som handlar om chefers arbete. I boken utvecklar han sitt resonemang om chefers arbete som en dynamisk process.²³

Författaren Henry Mintzberg har undersökt chefers arbete och arbetat med att skapa olika kategorier av roller för att kunna beskriva detta arbete. Med kategorier för rollerna skapar han förutsättningar för att kunna välja ett perspektiv att beskriva chefers arbete utifrån. Han har

¹⁹ Bakka m.fl. (2006)

²⁰ Ibid,

²¹ Tengblad (2003)

²² Hales (1986)

²³ Ibid,

definierat en uppsättning roller, vilka används i olika situationer efter hur de passar in. Mintzberg fann i detta arbete stor inspiration i de tidiga chefsstudier som Sune Carlson genomförde redan 1951.²⁴ Mintzbergs roller beskrivs ingående i följande kapitel.

3.2 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg har blivit en av de mest centrala ledarskapsforskarna och hans arbete om chefers arbetssituation har gett honom en speciell plats inom ledarskapslitteraturen.²⁵ I sin bok *The Nature of Managerial Work* följde Mintzberg fem toppchefer under fem dagar vardera och kom fram till ett antal generella uppfattningar om chefers arbete och deras arbetssituation. Genom att undersöka chefernas vardagliga aktiviteter drog Mintzberg slutsatsen att chefers arbete i allmänhet är ganska lika. Mintzberg valde att utgå från chefers vardag och hur cheferna fördelar sin arbetstid för att på så sätt kunna säga vad som är karaktäristiskt i deras arbete. Han valde sedan att beskriva chefsarbetet genom tio grundläggande roller. Han ansåg också att de skillnader som finns i chefers arbete kan beskrivas genom samma uppsättning roller eftersom det genom dessa roller går att lyfta fram och jämföra olika karaktärsdrag.²⁶

Mintzberg anser alltså att chefsarbetet är mer lika än olika mellan chefer i olika verksamheter. Dessa likheter beskriver Mintzberg i ett antal slutsatser. Han börjar med att beskriva chefers arbete som utmanande och oförutsägbart. Samtidigt medger han att det finns mer eller mindre ordinära sysslor som chefer måste utföra regelbundet. Han framställer chefen som både generalist och specialist. Detta förklarar han med att hänvisa till att chefens position i mitten av informationsflödet inom en organisation, samt uppgiften att hantera kriser och konflikter inom organisationen gör chefen till en generalist inom den egna organisationen. Samtidigt agerar chefen som en specialist i sin roll som chef vilken kräver specifika färdigheter.²⁷

Ytterligare en slutsats angående chefers arbete är att mycket av deras makt kommer ifrån deras tillgång till information. Eftersom chefer i allmänhet har en stor och unik tillgång till information om organisationen sätter detta chefen i en position där han eller hon har bra möjligheter till att fatta effektiva beslut. Mintzberg hävdar också att ett annat typiskt karaktärsdrag hos chefer är att de blir bra på att vara ytliga. Med detta syftar han på att deras stora arbetsbörda gör att de har

²⁴ Tengblad (2003)

²⁵ Bakka m.fl. (2006)

²⁶ Mintzberg (1973)

²⁷ Ibid,

svårt att på något djupare plan hinna sätta sig in i något, utan får istället lära sig att fatta beslut med stor hänsyn till de övriga omständigheterna. Andra gemensamma drag som finns i chefers arbetssituation är att deras arbetsdag ofta består av kortvariga, varierande och sönderstyckade aktiviteter, samt att de blir utsatta för många avbrott.²⁸

Mintzberg beskriver att en chef kan uppfattas som antingen en marionettdocka eller en dirigent, beroende på hur chefen själv hanterar sitt chefskap. Mintzberg förklarar detta i att de kan fungera som marionetter som rör sig när omgivningens krav och förväntningar rycker i deras trådar.²⁹ Samtidigt anser han att trots en chefs begränsade kontroll över sitt arbete, finns det områden där han eller hon har möjligheter till att utöva en avsevärd kontroll över arbetssituationen. Exempel på detta kan vara hur cheferna väljer att initiera och strukturera en viss uppgifts utförande, utöva inflytande, samt dra fördel av sina förpliktelser när det gäller att få fram information som kan användas till sin fördel.³⁰

Mintzberg förklarar att individens personlighet är viktig för hur rollen fungerar, men att den inte är avgörande för att den finns. Mintzberg menar alltså att rollerna är förutbestämda, men att det finns utrymme för individen att tolka dessa roller på olika sätt. Han delar in chefens aktiviteter i tre huvudgrupper: *interpersonella roller*, *informationsroller* och *beslutsroller*. De interpersonella rollerna är de som främst handlar om mellanmänniska relationer. Informationsrollerna är de som främst handlar om behandlingen av information och beslutsrollerna är de som främst handlar om beslutsfattande.³¹

Dessa tre huvudgrupper delar Mintzberg upp i tio olika roller. De interpersonella rollerna kan delas upp i rollerna *toppfigurer*, *anförare* och *förbindelseled*. Informationsrollerna består av *informationssökare och mottagare*, *informationsspridare* och *talesman*. Beslutsrollerna innehåller *initiativtagare*, *krislösare*, *resursfördelare* samt *förhandlare*.³² Vad respektive roll innehåller redovisar vi i följande tre avsnitt.

3.2.1 Interpersonella roller

De aktiviteter som de interpersonella rollerna inkluderar har två gemensamma drag. Det första är att den formella placering som chefen har inom en organisation vilken medför en särskild status.

²⁸ Mintzberg (1973)

²⁹ Ibid,

³⁰ Ibid,

³¹ Ibid,

³² Ibid,

Det andra handlar om att utveckla de mellanmännsliga relationerna. Genom att utgå från sin formella placering kan chefen utveckla de mellanmännsliga relationerna så att de blir en utgångspunkt för att skapa och utveckla viktiga kontakter.³³

Rollen som *toppfigur* är enligt Mintzberg den mest grundläggande av de tio rollerna. Den innebär att chefen är den som i alla formella sammanhang förväntas representera organisationen. Med sin formella auktoritet ses chefen som en symbol som förväntas utföra en uppsättning uppgifter. Dessa uppgifter kan vara av många olika slag, men de handlar alla om mellanmännsliga relationer och utesluter betydelsefulla aktiviteter i form av informationsbehandling och beslutsfattande.³⁴

Rollen som *ledare/ anförare* innebär att chefen är den som skapar arbetsklimatet. Rollen handlar om de mellanmännsliga relationerna mellan chefen och de anställda, där chefen ses av de anställda som den som ska ge dem vägledning och motivation. Chefen är också den som ska bygga broar mellan de anställdas behov och organisationens mål, så att dessa stämmer överens.³⁵

I rollen som *förbindelseled* fungerar chefen som den som knyter samman organisationen med omgivningen. Chefen förväntas bygga och underhålla ett kontaktnät både genom informella och formella metoder. Chefens ska hålla alla kommunikationskanaler öppna till externa aktörer och det är därför av högsta betydelse att chefen är väl ansedd utanför den egna organisationen.³⁶

3.2.2 Informationsroller

Mintzberg menar att flödet av information i en organisation kretsar kring chefen, vars yrkesroll kan beskrivas som ett nervcenter för informationsutbyte.³⁷ Chefen har en unik position med sin tillgång till både intern och extern information. Eftersom chefen inte är en specialist, utan främst är generalist med de anställda som bidrar med information har chefen en uppenbart stor tillgång till information inom organisationen. Även när aktörer utanför organisationen är intresserade vänder de sig till chefen som då får extern information som rör organisationen. Genom att chefen också får information från andra chefer som själva verkar som nervcenter i sina respektive organisationer bidrar detta också till nätverksbyggande. Genom att ha många externa kontakter kan chefen bli välinformerad om hur organisationen fungerar i omgivningen.³⁸

³³ Mintzberg (1973)

³⁴ Ibid,

³⁵ Ibid,

³⁶ Ibid,

³⁷ Ibid,

³⁸ Ibid,

Rollen som *informationsökare och mottagare* innebär att chefen både aktivt söker, samt fungerar som mottagare av information om vad som händer i organisationen och dess omgivning, Med hjälp av denna information ska chefen sedan kunna identifiera problem och möjligheter till att lösa dessa. Det är vanligast att chefer får informell information och Mintzberg lyfter fram olika grupper av informell information som en chef dagligen får av de anställda; interna förfaranden/drifter, externa skeenden, analyser, idéer och trender samt påtryckningar. Sammanfattningsvis kan man säga om rollen som informationsökare och mottagare att chefen, genom att kombinera dessa olika sätt att få information, får en överblick över organisationen.³⁹

Rollen som *informationssorterare och – spridare* innebär att chefen skickar information som kommer externt in i organisationen och sprider denna till organisationens medlemmar.⁴⁰

I rollen som *talesman* är chefen den som verkar för att få ut informationen till organisationens omgivning. Chefen är den som representerar organisationen och talar för dess vägnar. Rollen kräver att chefen kan balansera intressena hos två viktiga grupper. Den första gruppen är de med störst internt inflytande, till exempel chefens överordnade eller en styrelse. Den andra gruppen består av externa aktörer som till exempel allmänheten, statliga myndigheter och media. Det är chefens roll att hålla båda dessa grupper informerade om organisationens utveckling i fråga om planer, arbetssätt och resultat.

3.2.3 Beslutsroller

Beslutsrollerna sätter fokus på chefens roll när det gäller olika former av beslutsfattande. Rollerna innefattar den mest centrala uppgiften med att vara chef, eftersom det är beslutsfattandet i sig som motiverar chefens höga auktoritet och stora tillgång till information. Beslutsrollerna handlar också om chefen i egenskap av att vara den som skapar strategin för organisationen.⁴¹

Rollen som *initiativtagare* handlar om chefens förebyggande och nytänkande arbete. Chefen beskrivs som den som tar nya initiativ för organisationen. Det hör också till rollen att planera och driva igenom förändringsarbetet inom organisationen.⁴²

Som *krislösare* handlar rollen om att chefen arbetar med att lösa uppkomna problem. Enligt Mintzberg finns det tre sorters svårigheter som chefen i rollen som krislösare är ansvarig för att

³⁹ Mintzberg (1973)

⁴⁰ Ibid,

⁴¹ Ibid,

⁴² Ibid,

reda ut. Dessa är konflikter mellan de anställda, problem mellan två organisationer eller förluster av resurser. Oavsett vilken slags konflikt det handlar om är det chefens roll att ta beslut som så fort som möjligt reder ut dem.⁴³

I rollen som *resursfördelare* agerar chefen genom att ta strategiska beslut om fördelningen av verksamhetens resurser. Fördelningen av resurser består av tre viktiga delar. Den första handlar om hur chefen fördelar tiden, det vill säga vad chefen själv väljer att lägga tid på under sin arbetsdag. Hur chefen fördelar sin tid avgör vilka intressen och aktiviteter som prioriteras inom organisationen. Den andra delen handlar om hur chefen organiserar arbetet. Besluten om vad som ska göras, vem som ska göra det och hur det ska struktureras görs oftast i början när en organisation ska byggas upp, men även när en organisation ska drivas vidare behövs ett kontinuerligt justerande så att allt fungerar. Den sista delen av rollen handlar om hur chefen godkänner beslut fattade av andra inom organisationen. Genom att godkänna andras beslut innan dessa implementeras inom organisationen behåller chefen kontrollen över fördelningen av resurserna. Detta är en viktig del av rollen eftersom chefen då kan se till att alla beslut som fattas tillsammans bildar en fungerande helhet.⁴⁴

Rollen som *förhandlare* innebär att chefen deltar i större förhandlingsaktiviteter. När en organisation hamnar i en situation som innebär icke-rutinpräglade förhandlingar, till exempel med andra organisationer eller individer är det chefens roll, som är ansvarig för organisationens resurser, att delta. Det är chefen som har möjligheten till att ta beslut som förpliktigar organisationen till att göra något och det blir därför chefen som kan förhandla om organisationens resurser.⁴⁵

Mintzberg har lyft fram vad det är chefer gör och olika aktiviteter som en chef kan vara ansvarig för, samt har gett oss tio olika roller att utgå ifrån. Colin P. Hales har kritiserat Mintzberg för att hans forskning om chefsroller och chefskap inte tar hänsyn till den organisatoriska kontexten, det vill säga att han missar att chefen inte arbetar isolerad från övriga organisationen utan påverkas av de processer som pågår inne i organisationen.⁴⁶

⁴³ Mintzberg (1973)

⁴⁴ Ibid,

⁴⁵ Ibid,

⁴⁶ Hales (1986)

Ytterligare en svaghet med Mintzbergs forskning är att hans iakttagelser är en generalisering av alla chefer på alla nivåer, vilket gör det svårt att säga något mer specifikt om chefsrollen. För att motverka dessa svagheter har vi därför valt att inte enbart utgå ifrån Mintzbergs forskning, utan komplettera denna genom att lyfta fram Rosemary Stewart och hennes bidrag till chefsforskningen.

3.3 Rosemary Stewart

Rosemary Stewart har i sin bok *Choices for the manager: a guide to managerial work and behaviour* studerat både de skillnader och likheter som finns inom chefers arbete. Även hon har valt att studera chefers arbete utifrån tidsstudier. I sin bok tar Stewart avstånd från tesen att allt ledningsarbete har viktiga gemensamma drag. Stewart anser istället att chefsarbetet är betydligt mer komplicerat och varierat och hon har istället valt att fokusera på de **variationer** som finns mellan chefers arbete.⁴⁷ Hennes utgångspunkt är att chefers arbete är mycket olika. Stewart har valt att belysa detta genom att lyfta fram tre variabler; *krav*, *rambetingelser* och *val*.⁴⁸

Variabeln *krav* handlar om vad chefen **måste** göra. Det innefattar de plikter, aktiviteter och ansvar som ingår i chefsarbetet. Till exempel kan det vara tidsfrister, producerande av budgetar, att delta på möten och att löpande sköta administrativt arbete. Dessa krav visar sig i de bestämda förhållanden som finns till överordnade, sidoordnade och underordnade och till representanter för externa grupper.⁴⁹

Rambetingelser sätter gränser för vad chefen **kan** göra. Rambetingelser handlar om de interna och externa regelsystem och politiska system som till exempel offentliga regleringar och avtal. Det handlar också om de resurser som finns till förfogande i tjänsten, samt tillgången till teknologi och arbetets fysiska placering. Av rambetingelserna är det särskilt resurserna som skiljer ut sig som extra viktiga eftersom det är väsentligt för chefen att kunna leva upp till de förväntningar som ställs.⁵⁰

Val handlar om vad chefen **väljer** att göra. Denna variabel lyfter fram den handlingsfrihet som chefen har i det dagliga arbetet. Här påpekar Stewart särskilt de problem som har visat sig för

⁴⁷ Stewart. (1988)

⁴⁸ Ibid,

⁴⁹ Bakka m.fl. (2006)

⁵⁰ Ibid,

organisationer de senaste åren i samband med den ökande konkurrensen, miljömedvetenheten hos allmänheten och den etiska kritiken. Eftersom organisationens chef har en handlingsfrihet gör detta också att de blir sårbara för denna slags kritik. Både i privat och offentlig sektor har det blivit mer krävande att arbeta som chef med hänsyn till det ökade ansvaret och de motstridiga kraven.⁵¹

Stewart använder dessa tre variabler för att lyfta fram de variationer som finns mellan chefers arbete. Hon menar också att chefers arbete skiljer sig avsevärt på andra områden också, som i fråga om var de jobbar, i vilka kontakter de anser viktiga, vilka aktiviteter som ingår i tjänsten och vad som förväntas av tjänsten i sig. Stewart beskriver chefers arbete som så komplext och varierat att det är missledande att prata om ”chefsjobb” och dra det över en kam. Hon anser att chefers arbete skiljer sig så mycket från varandras att det måste särskiljas.⁵²

Det är alltså främst de skillnader och variationer som finns mellan olika chefers arbete som Stewart vill lyfta fram. Genom att göra detta eftersträvar hon att ge en mer realistisk bild av vad chefer faktiskt lägger sin arbetstid på.⁵³ Men med viss reservation lyfter Stewart även fram att det finns ett antal gemensamma drag i chefsarbetet. Hon håller inte med Mintzberg i hans generalisering att alla chefers arbete har viktiga gemensamma drag, men medger att för vissa chefer med tillräckligt lika arbete finns det gemensamma drag.

Några av de saker som hon lyfter fram som gemensamma för chefer är att de ofta tillbringar mycket tid åt att skapa och upprätthålla både interna och externa kontakter, att de ofta arbetar på andra platser än det egna kontoret och att de reducerar pappersarbetet när mer tid behövs till diskussioner.⁵⁴ Stewart beskriver chefsarbetet som ett mycket fragmenterat arbete med lite tid för ensamarbete, som tid att tänka och planera. Chefen blir ofta avbruten med saker som ska lösas nu.⁵⁵ Stewart påpekar att detta hör ihop med Mintzbergs slutsats att chefer blir bra på att vara ytliga.⁵⁶ Båda författarna har lyft fram faran med att chefer agerar ytligt, eftersom de då kan ta ogenomtänkta beslut.⁵⁷

⁵¹ Bakka m.fl. (2006)

⁵² Stewart (1988)

⁵³ Ibid,

⁵⁴ Ibid,

⁵⁵ Ibid,

⁵⁶ Ibid,

⁵⁷ Ibid,

Genom Mintzberg och Stewarts forskning har vi fått insikt i vad chefsrollen i allmänhet innehåller och vilka variationer det kan finnas inom denna. För att förstå vad som är specifikt i just rollen som skolchef och vilka variationer som kan förekomma här kommer följande avsnitt att gå in närmare på vad tidigare forskning säger om rollen som just förvaltningschef.

3.4 Rollen som förvaltningschef

Anna Cregård skriver i sin bok *Skolchefers arbete* att rollen som förvaltningschef ofta innebär att man står mitt emellan de krav och behov som finns från verksamheten och politikerna. På grund av det politiska inslaget måste förvaltningschefen kunna hantera såväl de krav som hör hemma i vardagen och de krav som härstammar från ideologi och ideal. Till skillnad från chefer i privata företag har förvaltningschefer även ett ansvar gentemot samhället och dess medborgare och alla dessa lojalitetskrav kan vara svåra att förena.⁵⁸ Denna chefsroll ställer därför höga krav på en person och som Värna & Örnfelt skriver: *”förvaltningschefer verkar i ett mycket speciellt organisatoriskt kontext där de i varierande grad blir styrda och själva styr.”*⁵⁹

I sin bok *”Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal”* skriver Ingalill Holmberg och Roger Henning att det tycks vara en allmän uppfattning att det är svårare att leda en politiskt styrd organisation än en privat. Detta då politiker ofta byts ut, anses verka på områden där de inte har kompetens och har för stort inflytande på förvaltningen. Detta enligt gjorda undersökningar om vad förvaltningstjänstemän anser om de politiker som styr dem. Politiskt inflytande ses ofta som en nackdel för verksamheten och det finns ett hopp hos tjänstemännen att befrias från ”politikernas koppel” och att istället kunna utgå direkt ifrån vad de tolkar som brukarnas behov och önskemål. Här finns en analogi med att privat verksamhet antas styras av dess kunder. Det cirkulerar berättelser mellan tjänstemän om vad politikerna kan ställa till med och hur de ofta vill besluta i rena personfrågor och frågor av verkställighetskaraktär.⁶⁰

Inom Max Webers idealbyråkrati finns en mycket tydlig skiljelinje mellan politik och förvaltning där det är politikerna som fattar beslut och stiftar lagar varpå dessa tillämpas och verkställs av tjänstemännen. Tjänsteutövningen karaktäriseras av självständighet och neutralitet. Det betyder att tjänstemännen i sitt arbete inte förväntas bli påverkad av sina egna åsikter, politiska partier

⁵⁸ Cregård (1996)

⁵⁹ Värna & Örnfelt (2003) s. 34

⁶⁰ Holmberg m.fl. (2003)

eller politiker.⁶¹ Förvaltningschefens viktigaste uppgift blir i en ideal byråkrati att fungera som en länk mellan den politiska och den administrativa sidan av organisationen.⁶²

Rollerna i en kommunal organisation är dock inte alltid så tydliga som de förväntas vara. Såväl förvaltningschefer som politiker glider ibland in på varandras domäner och ansvarsområden. Bo Hagström beskriver i sin bok *Chef i offentlig verksamhet* att det ofta föreligger en oklar rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Denna beskrivning härstammar ur iakttagelser i fältstudier av "den administrativa politikern" och "den politiserade tjänstemannen." Med detta åsyftas att kommunpolitikerna sysselsätter sig för mycket med verksamhetsnära detaljfrågor och att tjänstemännen arbetar för mycket med ärendeberedning och tolkning av oklara beslut.⁶³

Denna enligt teorin ibland ganska oklara rollfördelning kan vara en faktor som påverkar skolchefer i sitt dagliga arbete och därför inverkar i hur deras yrkesroll ser ut. En annan faktor som vi tänker oss är viktig för hur yrkesrollen ser ut är vilka relationer och nätverk skolchefer har och ingår i.

Gjorda undersökningar visar att förvaltningschefer spenderar mellan 40 och 70 procent tillsammans med andra än sina underordnade. Exempel på sådana personer är chefer på samma och högre nivå, professionella kollegor, personer från andra myndigheter och avdelningar samt med personer utifrån. Denna typ av kontakter är den största enskilda andelen av en förvaltningschefs arbete och det finns belägg för att sambandet mellan framgång i chefskapet och väl utvecklade externa nätverk är starkt.⁶⁴

Henry Mintzberg beskriver chefens roll som mitten på ett timglas där han eller hon står mellan sin egen organisation och ett nätverk av utomstående kontakter. Det är chefen som förväntas länka samman dessa på många olika sätt.⁶⁵ Även Rosemary Stewart pekar på att en chefs kontakter är viktiga att kartlägga för att förstå varför chefer gör som de gör och hur deras roll ser ut.⁶⁶ Rolf Solli uttrycker saken som att det är ett "lapptäcke av handlingar som utgör styrningen i kommunala organisationer."⁶⁷ Detta lapptäcke av möten som chefer medverkar i kan vi också kalla nätverk.

⁶¹ Jacobsen & Thorsvik (1995)

⁶² Värna & Örnfelt (2003)

⁶³ Hagström (1990) s. 21

⁶⁴ Wrenne (1997)

⁶⁵ Mintzberg (1973)

⁶⁶ Stewart (1988)

⁶⁷ Solli (1999) s.11

Aktörerna i nätverken behöver varandra och håller därför ihop och utbytesrelationerna baseras på detta.⁶⁸ Aktörerna i ett nätverk har i sin tur egna nätverk och ingår i mer eller mindre unika system av formella och informella kontakter. Det är en vedertagen uppfattning i statsvetenskapen att en persons kontakter har en avgörande betydelse för hur makt skapas, upprätthålls och utövas. Via kontakterna får chefen impulser till beslutsfattande och det är här chefen kanaliserar den implementering som krävs för att på ett verkningsfullt sätt kunna styra utvecklingen av kommunen.⁶⁹

3.5 Ansats inför kommande kapitel

Tidigare forskning i form av en referensram erbjuder värdefulla analysverktyg som kan hjälpa till att ta tillvara och utveckla den information som empirin bidrar med. Mintzbergs tio roller blir en utgångspunkt i strävan efter att kunna jämföra socialchefernas och skolchefernas yrkesroller. Med hjälp av Stewarts krav, rambetingelser och val tillförs en värdefull dimension till analysen genom att belysa de gränser cheferna har att verka inom i sitt arbete. Tidigare forskning om förvaltningschefer och deras yrkesroll ger viktig kunskap att utgå ifrån i studien. De speciella förutsättningar som en förvaltningschef verkar under, framförallt vad gäller den politiska styrningen, behövs för att bättre förstå de specifika yrkesrollerna.

3.5.1 Analysmodell

För att kunna beskriva yrkesrollerna ligger fokus på **vad** de använder sin tid till, **hur** deras arbete ser ut och **varför** de arbetar som de gör. Dessa tre ord är ledord i analysmodellen. Denna modell skapades för att beskriva socialchefens yrkesroll i uppsatsen om socialchefernas yrkesroll av Danielsson och Olofsson.⁷⁰ Den kommer att användas även i denna uppsats för att kunna beskriva skolchefernas yrkesroll, något som ligger till grund för att sedan kunna jämföra de två yrkesrollerna.

Stewart utgår ifrån att det finns variationer i chefers arbete, men i denna uppsats utgås det från att chefers arbete ser lika ut i Sveriges kommuner. Cheferna arbetar i verksamheter som styrs av nationella lagar och som har en politisk ledning som stakar ut målen för verksamheten. En

⁶⁸ Ibid,

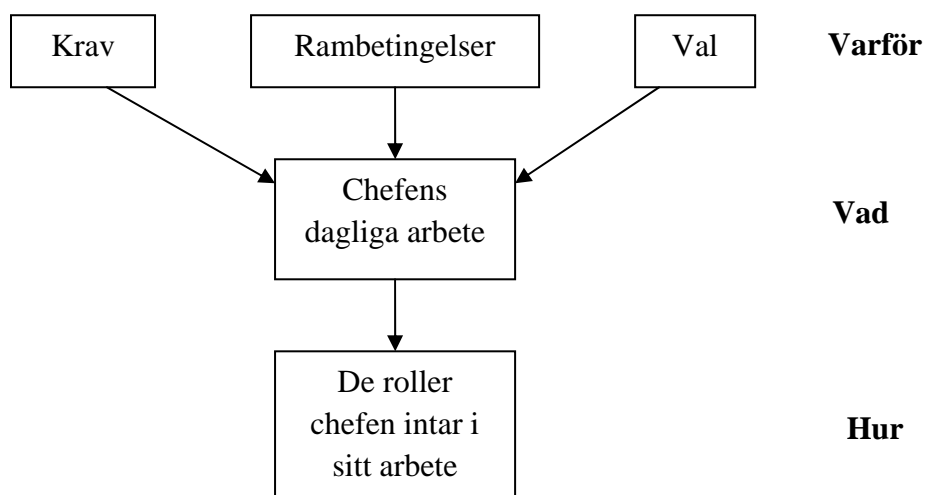
⁶⁹ Wrenne (1997)

⁷⁰ Danielsson, Olofsson (2007)

utgångspunkt är därför att socialchefer i Sverige utgör en homogen grupp och skolchefer en annan. En annan utgångspunkt är att arbetet som socialchef ser liknande ut i olika kommuner och så även arbetet som skolchef. Det som används från Stewarts forskning är alltså hur de krav, rambetingelser och val som finns i chefernas arbete påverkar deras yrkesroll. Detta för att se vad som är specifikt för just dessa chefsroller.

Ytterligare en utgångspunkt är att det finns flera olika faktorer som sätter gränser för vad cheferna *måste* och *kan* göra i sitt arbete. Dessa gränser består av de krav och rambetingelser som cheferna har på sig. Inom ramarna för dessa gränser har cheferna ett eget *val* och det är rimligt att anta att de val cheferna gör i sitt arbete också spelar in i hur yrkesrollen ser ut.

I det dagliga arbetet intar cheferna olika roller och dessa ska genom empirin kartläggas och jämföras med de roller Mintzberg har tagit fram. Allt för att till slut kunna komma fram till vilka vad det är som skiljer respektive ser lika ut mellan de två yrkesrollerna. Till hjälp i detta arbete används en analysmodell som sammanfogar ovan beskrivna delar. Modellen är tänkt att vägleda i analysen och slutsatsdragningen och ser ut på följande sätt:



Figur 1 Analysmodell

4 Empiri

I detta kapitel beskrivs den insamlade empirin. Eftersom uppsatsen har två källor redovisas dessa var för sig, först enkätsvaren från socialcheferna och sedan från skolcheferna. I varje del beskrivs vilka svarspersonerna är och vad de har för bakgrund. Efter det redovisas hur de har svarat med hjälp av fyra underrubriker - *de dagliga arbetsuppgifterna, relationer och nätverk, relationen till politikerna* och *arbetet som socialchef/skolchef*.

4.1 Socialcheferna

4.1.1 Vilka är svarspersonerna?

Den officiella titeln på rollen som chef över socialtjänsten i en kommun är i de allra flesta fall just socialchef. Ett par procent av respondenterna kallas istället för förvaltningschef eller Individ- och familjeomsorgschef (IFO - chef) men vi väljer att använda oss av titeln socialchef då vi talar om dem, eftersom majoriteten kallas just detta. Socialchefen rapporterar direkt till socialnämnden eller liknande nämnd i de allra flesta fall. I några fall finns det en överställd chef i förvaltningen som är chef över alla förvaltningschefer. I förekommande fall rapporterar socialchefen till denne som i sin tur går till nämnden.

En typisk socialchef är mellan 50 och 60 år gammal, medelåldern är 55 år. Det är lite fler kvinnor än män som innehar tjänsten, 56 procent mot 44 procent. Resan mot arbetet som socialchef har börjat med i snitt 16 års studier och 93 procent av cheferna har genomgått någon form av högskole- eller universitetsutbildning. 70 procent av de högskoleutbildade socialcheferna är utbildade socionomer, 9 procent är sjuksköterskor, 8 procent är lärare och 6 procent har genomgått någon form av förvaltningsutbildning. Övriga är utbildade beteendevetare, jurister och ekonomer. Ett par stycken har militär bakgrund.

Drygt 50 procent av socialcheferna började sin yrkesbana som socialsekreterare och har sedan arbetat sig upp inom området. Ofta har karriärvägen gått via tjänster som enhetschef eller verksamhetschef inom och utanför socialtjänsten. Även bland dem som inte är utbildade socionomer är det vanligt att de kommit in på socialchefstjänsten via en tjänst som enhets- eller avdelningschef för en verksamhetsenhet i kommun eller landsting. Få kommer från helt andra bakgrunder.

En typisk socialchef har haft innevarande tjänst i 5 år och 14 procent kommer direkt från en liknande tjänst i en annan kommun. 11 procent av socialcheferna har arbetat i över tio år på samma tjänst. Det finns också 12 procent som haft tjänsten i mindre än två år.

Socialchefen arbetar i snitt 47 timmar per vecka. Bara drygt hälften av socialcheferna i undersökningen bor i den kommun de arbetar i.

En majoritet av de svarande ser inte tjänsten som en slutstation i sin karriär utan har för avsikt att söka ett annat arbete om rätt chans uppstår. Bland de 30 procent som svarar att socialchefstjänsten ändå är slutstationen i karriären är de flesta 60 år eller äldre och har för avsikt att stanna kvar tills de går i pension.

En majoritet av respondenterna har aldrig varit medlemmar av ett politiskt parti. 13 procent är medlemmar idag och 21 procent har tidigare varit det.

4.1.2 De dagliga arbetsuppgifterna

Vi gav, i enkäten, socialcheferna två påståenden och bad dem ange hur väl de stämmer in i dem. På det första påståendet ”*Jag är politikernas förlängda arm och förankrar deras beslut i min förvaltning*” svarar 95 procent att de instämmer helt eller delvis. Resterande 5 procent är obestämda och ingen har svarat att de har motsatt åsikt. På påståendet ”*Jag är ledare för mina underordnade och ansvarar för att den dagliga verksamheten fungerar*” har 86 procent svarat att de instämmer. 7 procent av socialcheferna är obestämda till påståendet och 7 procent har motsatt åsikt.

I en annan fråga bad vi socialcheferna rangordna vilka arbetsuppgifter de tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka. Det alternativ som majoriteten av socialcheferna har rangordnat högst är att ”*leda och utveckla verksamheten.*” Som andra prioritering hamnar alternativet ”*informationshantering*” och som tredje ”*beslutsfattande.*” Som fjärde alternativ i rangordningen har socialcheferna valt ”*lösning av snabbt uppkomna ärenden*”, som nummer fem hamnar att ”*representera verksamheten*” och på sjätte plats ”*verkställande av beslut.*” Näst längst ner på listan hamnar ”*administrativt rutinarbete*” och i botten ”*kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad.*”

I en annan fråga bad vi respondenterna i enkäten att bedöma hur stor vikt de lägger vid olika uppgifter i sitt dagliga arbete. Svaren fördelade sig enligt i tabell 1 nedan:

Tabell 1: Tonvikt i det dagliga arbetet

	Stor betydelse	Måttlig betydelse	Liten betydelse
Lösa problem och konflikter mellan människor	45 %	42 %	13 %
Stimulera samarbete mellan de olika förvaltningarna	84 %	14 %	2 %
Formulera idéer och visioner	92 %	7 %	1 %
Leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering	13 %	26 %	61 %
Utveckla och implementera nya rutiner och arbetsmetoder	54 %	34 %	12 %
Sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll	68 %	20 %	12 %
Säkerställa att föreskrifter och regler följs	48 %	31 %	21 %
Ge socialnämndens/Kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska eller andra typer av ”tekniska” råd	65 %	25 %	10 %
Ge socialnämndens/Kommunstyrelsens ordförande politiska råd	18 %	24 %	58 %
Utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän	59 %	29 %	12 %
Utverka resurser från externa källor	51 %	32 %	17 %
Se till att resurser används effektivt	100 %	0 %	0 %
Regional samverkan med andra kommuner	82 %	16 %	2 %

I topp av de uppgifter socialcheferna anser sig lägga tonvikt på i sitt dagliga arbete hamnar att *”se till att resurser används effektivt.”* Samtliga svarspersoner anser att denna uppgift har stor betydelse i deras dagliga arbete. Tätt efter hamnar uppgifterna att *”formulera idéer och visioner”, ”stimulera samarbete mellan de olika förvaltningarna”* och *”regional samverkan med andra kommuner.”*

Stor tonvikt i det dagliga arbetet lägger socialcheferna också vid uppgifterna att *”sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll”, ”ge socialnämnden eller kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska och andra typer av tekniska råd”* samt att *”utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän.”*

Även uppgifterna att *”utveckla och implementera nya rutiner och arbetsmetoder”* och att *”utverka resurser från externa källor”* anser sig en majoritet av socialcheferna lägga stor tonvikt på i sitt dagliga arbete.

I frågan om hur stor tonvikt de lägger på uppgiften att *”lösa problem och konflikter mellan människor”* ger socialcheferna inget entydigt svar. Nästan lika många tycker att det har måttlig betydelse som stor betydelse i det dagliga arbetet. Även när det gäller hur mycket tonvikt de lägger på att *”säkerställa att föreskrifter och regler följs”* ger socialcheferna inget entydigt svar. Nästan hälften säger att det har stor betydelse i det dagliga arbetet men så många som 31 procent tycker bara att det har måttlig betydelse. Hela 21 procent tycker att uppgiften har liten betydelse i det dagliga arbetet.

Mindre tonvikt lägger socialcheferna på andra möjliga arbetsuppgifter. Att ägna sig åt att *”ge socialnämnden eller kommunstyrelsens ordförande politiska råd”* och att *”leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering”* anser majoriteten av socialcheferna har liten betydelse i det dagliga arbetet.

En annan enkätfråga handlar om hur stort inflytande socialchefen anser sig ha i kommunens budgetprocess. Socialcheferna ombads svara på en skala mellan 1 och 5, där 1 representerar stort inflytande och 5 representerar inget inflytande. Medelvärdet i svaren hamnar på 2, vilket visar på att socialcheferna anser sig ha ett ganska stort inflytande i budgetprocessen.

I en annan enkätfråga bad vi socialcheferna ange hur väl de anser att ett antal påståenden stämmer in på deras nuvarande arbetssituation. Svarsfördelningen i denna fråga visas i tabell 2 nedan:

Tabell 2: Nuvarande arbetsuppgifter

	Stämmer helt/delvis	Både och	Stämmer till liten del/inte alls
Det är min uppgift att agera som frontfigur i min förvaltning	95 %	4 %	0 %
Min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete	64 %	30 %	6 %
Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information	22 %	43 %	35 %
Min viktigaste uppgift är att fördela resurser	48 %	38 %	14 %
Mina arbetsuppgifter går ut på att hantera arbetsflödet	29 %	37 %	34 %
En stor del av min arbetstid går åt till förhandlingar	21 %	36 %	43 %
En av mina stora uppgifter är att stå för det innovativa	61 %	30 %	9 %
De planer jag konstruerar kommer till i ”flygande fläng”	10 %	30 %	60 %
En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort	13 %	36 %	51 %

På det första påståendet ”*det är min uppgift att agera som frontfigur i min förvaltning*” har en stor majoritet svarat att det stämmer helt eller delvis. Även på påståendena ”*min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete*” och ”*en av mina stora uppgifter är att stå för det innovativa*” anser en majoritet av socialcheferna att det stämmer helt eller delvis. Även i påståendet ”*min viktigaste uppgift är att fördela resurser*” har många socialchefer instämt. På två av påståendena, ”*De planer jag konstruerar kommer till i flygande fläng*” och ”*En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort*”, är en majoritet av socialcheferna överens om att det endast stämmer till en liten del eller inte alls. På de övriga påståendena är majoriteten mer obestämda, vilket innebär att vi kan utgå från att uppgifter som att hantera information, förhandla och hantera arbetsflödet också är en del av socialchefernas arbetsuppgifter.

4.1.3 Relationer och nätverk

I enkäten frågade vi socialcheferna olika frågor som berör de relationer de har i sin yrkesroll och de olika nätverk som de ingår i. En fråga handlade om vilka sammanslutningar socialcheferna är med i och som de anser har relevans för uppdraget. I en annan fråga undrade vi från vilka källor socialcheferna anser sig få inspiration i sitt arbete. Vi frågade vidare om hur ofta socialcheferna i normalfallet kommunicerar med olika personer/grupper i sin omgivning. I en följdfråga till det frågade vi i vilken utsträckning socialcheferna anser att relationerna med dessa personer är viktiga för möjligheten att utföra sina funktioner som chef. Som avslutning på frågorna som rör nätverk och relationer frågade vi hur förhållandet till olika personer/grupper i socialchefens omgivning ser ut på en skala från mycket konflikt till mycket samverkan.

Svaren på dessa frågor visar att nätverk för socialchefer över kommungränserna är vanliga och att cheferna ser dessa som värdefulla för sitt uppdrag. Olika föreningar som hanterar sociala frågor dominerar i socialchefernas val av engagemang i samhället. Exempel på detta är kamratstödjarföreningar, Rädda Barnen, Kvinnojourer och Brottsofferjouren. Många socialchefer nämner också att deras medlemskap i yrkesföreningen Sveriges Socialchefer är relevant för att utföra uppdraget som socialchef.

På frågan om vilka inspirationskällor som socialcheferna anser värdefulla för sin möjlighet att utveckla sina skickligheter som chefer utmärker sig tre sådana källor i enkätsvaren. Den viktigaste inspirationen anser sig socialcheferna få ifrån socialchefer i andra kommuner, andra chefer i den kommunala förvaltningen och från den aktuella forskningen vid universitet och högskolor. Något mindre värdefulla, men ändå viktiga, inspirationskällor anser socialcheferna vara den egna

utbildningsbakgrunden, kurser och seminarier, facktidskrifter, chefer i den privata sektorn och aktiviteterna och kontakterna med FSS.

På frågan om vilka relationer som är viktiga för socialchefens möjlighet att utföra sitt uppdrag visar svaren att relationen till socialnämndens ordförande är den i särklass mest viktiga. Tätt efter hamnar relationen till kommunstyrelsens ordförande, andra förvaltningschefer i organisationen, kommunchefen/kommunens högste tjänsteman och ekonomichefen i kommunen. Det är också dessa personer som socialcheferna säger sig ha mest samverkan med i sitt arbete. Även andra anställda i den kommunala organisationen, socialchefer i andra kommuner, klienter och tjänstemän vid centrala statliga myndigheter hamnar högt upp på socialchefernas samverkanslista. Alla dessa personer anser socialcheferna sig ha mycket samverkan med, även om den allra största samverkan sker med just socialnämndens ordförande.

Ett mer neutralt förhållande anser sig socialcheferna ha till övriga politiker i kommunen, journalister, fackliga representanter, näringslivet, och medborgare i kommunen. Ett fåtal socialchefer har svarat att de upplever någon form av konflikt med någon grupp i samhället. De som upplever sådana konflikter gör det med den politiska oppositionen, journalister, tjänstemän vid landstinget, fackliga representanter och näringslivet.

4.1.4 Relationen till politikerna

För att undersöka hur relationen mellan socialcheferna och politikerna ser ut ställde vi i enkäten frågan *”anser du att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i din kommun”*. För att vidare klargöra en eventuell otydlighet mellan rollerna ställde vi även frågorna: *”Anser du att politikerna i din kommun ibland glider in i din roll som socialchef”* och *”Anser du att du ibland glider in i politikerrollen”*. Svaren fördelade sig som följer i tabellen nedan:

Tabell 3: Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän

	Nej	Ja
Anser du att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i din kommun?	40 %	60 %
Anser du att politikerna i din kommun ibland glider in i din roll som socialchef?	61 %	39 %
Anser du att du ibland glider in i rollen som politiker?	73 %	26 %

Majoriteten av socialcheferna anser alltså att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i deras kommun, men så många som 40 procent anser att denna gränsdragning på ett eller annat sätt kan vara otydlig.

Även om majoriteten av socialcheferna inte upplever att politikerna på ett eller annat sätt tenderar att glida in i socialchefsrollen är det en så stor grupp som 39 procent som ändå anser att detta ibland sker.

Inom ramen för samma fråga hade svarspersonerna möjlighet att motivera sitt svar i egna ord och många använde några rader till det. Socialcheferna svarade med olika ord men med mycket liknande innebörd. Det vanligaste svaret är att politikerna har svårt att skilja på så kallade **vad - frågor** och **hur - frågor**. Detta förklaras med att politiker väldigt ofta vill vara med och detaljstyra verksamheten och upplevs av socialcheferna som alldeles för klåfingriga i detta arbete. De lägger sig alltför ofta i rena verksamhetsfrågor och vill vara med och styra individrelaterad handläggning. De lägger sig vidare i personalfrågor, har direktkontakter med socialchefens underställda personal och med facket i anställningsfrågor samt har synpunkter på hur uppgifter ska utföras. Politikerna tror på detta sätt, enligt socialchefernas upplevelser, att de är förvaltningschefernas chefer även rent operativt. De har svårt att fokusera på det arbete som socialcheferna anser dem tillsatta för att göra: att styra genom mål och uppföljning.

Många svarspersoner skriver även att politikerna genom sitt agerande visar att de inte är helt på det klara med vilken roll de har i organisationen. Speciellt när det kommer in nya politiker i organisationen, som skedde i de flesta kommuner efter valet 2006, blir detta ett synligt problem. Enligt svarspersonerna saknas det i många kommuner skriftliga och godkända spelregler för hur rollfördelningen ska se ut och många socialchefer upplever att de ofta får ”lära” politikerna hur de ska agera.

Många socialchefer upplever också att politikerna lätt hamnar i ”*by – politik*”. De ”*snappar upp tyckande på Konsum som sedan avspeglar sig i deras agerande i uppdraget*” förklarar en socialchef detta med. De ger löften till intressegrupper och medborgare som sedan blir svåra att förverkliga då de strider mot verksamhetens riktlinjer och mål. Att politikerna hamnar i sådana situationer förklarar en socialchef med att:

”de vill gärna dyka ner i ”hur - frågor”. Dessa är konkreta, engagerar medborgarna och det är ofta de frågorna politikerna får från medborgarna.”

En annan socialchef förklarar vidare:

”När frågor ligger i gränslandet mellan politik och förvaltning kan ibland politikernas egna, ej politiska åsikter påverka processer.”

På den motsatta frågan, om socialcheferna ibland anser sig glida in i rollen som politiker, svarar en stor majoritet av socialcheferna att de inte gör det, endast 26 procent anser att det händer ibland .

Många socialchefer skriver i raderna under, där vi bett dem motivera sina svar, att de är medvetna om att sådana problem finns. Flera av de socialchefer som visserligen svarat att de inte glider in i politikerrollen har ändå uttryckt ställningstaganden liknande det som en socialchef skriver:

”Ibland måste jag ge råd och vara taktisk i mitt tänkande utan att trampa in på politikernas beslutsarena.”

Flera socialchefer påpekar att de är noggranna med just detta för att inte hamna i gränsdragningsproblem men att det ändå kan ske övertramp ibland. En socialchef skriver att *”frågan är om det någonsin går att uppnå detta”* och syftar då på en helt tydlig gränsdragnings mellan politiker och tjänstemän i en kommunal organisation. Att problemet varierar beroende på vilka personer som finns i organisationen visas också tydligt i en socialchefs resonemang:

”Den gyllene zonen varierar efter personer som finns i den. Tendens att tjänstemän politikserverar och politiker beslutar i verkställighetsärenden.”

De 26 procent av socialcheferna som anser att de ibland tenderar att bli politiserade i sin roll svarar i följdfrågan med olika ord men med liknande innebörd. Många skriver att detta visar sig i form av att de ofta är med och initierar beslut, arbetar med mål och visioner ”åt” politikerna och ibland driver frågor som de själva anser borde vara politiska. En socialchef förklarar det med att:

”när politikerna inte tar fram mål känner jag att det måste göras.”

Det finns, enligt flera socialchefer, en risk att de i olika lägen driver frågor som borde vara politiska. Socialchefen har sina egna och professionens värderingar med sig och dessa påverkar dennes förslag till beslut. Speciellt när socialchefen har lång erfarenhet i kommunen och politikerna är nya kan detta svängda förhållande bli extra tydligt. Nya politiker vill ha råd och dessa råd blir ju efter socialchefens eget huvud. Eller som en socialchef skriver:

”Jag lägger fram synpunkter och underlag utifrån mer min egen uppfattning ibland. Något styrt alltså.”

4.1.5 Arbetet som socialchef

Vi frågade svarspersonerna hur ofta de känner sig nervösa eller spända i sitt arbete. En majoritet, 65,5 procent svarar att de sällan eller aldrig upplever sig vara detta. 28 procent säger att det händer ibland och så få som 6,5 procent av svarspersonerna känner sig ofta nervösa eller spända i arbetet.

I en annan fråga bad vi socialcheferna ange hur stor betydelse olika faktorer har i deras nuvarande arbetssituation. Majoriteten av socialcheferna anser sig ha tillräckligt med tid för familjeliv och privatliv, ha goda relationer till sina överordnade och känner att de blir tillfrågade av sina överordnade inför beslutsfattande. Majoriteten anser också att arbetet innehåller variation och spänning samt att de i sin yrkesroll har möjlighet att utöva inflytande i samhället. Mindre nöjda är socialcheferna med sina fysiska arbetsförhållanden, sin anställningstrygghet och klarheten i de uppgifter de förväntas lösa. Arbetet som socialchef ger inte heller någon större möjlighet till avancemang till högre tjänster, enligt respondenterna.

Vi frågade även socialcheferna om de tror att arbetet som socialchef är mer attraktivt idag jämfört med för tio år sedan. Svaren fördelade sig enligt följande tabell:

Tabell 4: Socialchefsarbetets attraktivitet

Ja, mycket mer attraktivt	3 %
Ja, något mer attraktivt	9,5 %
Ungefär samma som för tio år sedan	24,4 %
Nej, något mindre attraktivt	47,6 %
Nej, mycket mindre attraktivt	15,5 %

Majoriteten av svarspersonerna anser att arbetet som socialchef är mindre attraktivt idag än vad det var för tio år sedan. Även i denna fråga gav vi socialcheferna möjlighet att motivera sin bedömning i frågan. Bland svaren utmärker sig förklaringen att det är ett utsatt uppdrag att vara socialchef idag av flera olika anledningar. Socialcheferna anser att det är för dålig lön för ansvaret, att organisationsförändringar sker för ofta och att budgeten ofta får styra mer än verksamheten. En annan mycket vanlig förklaring till att utsattheten i rollen har ökat är att uppmärksamheten från media är betydligt större på socialtjänsten och socialchefen idag. En av socialcheferna uttrycker det som: ”*positionen är mer utsatt, en slags Janne Josefsson-effekt.*”

För att ytterligare belysa vilka eventuella problem som socialchefer kan utsättas för i sitt arbete frågade vi i enkäten om anledningen till att socialchefernas företrädare slutade på sin tjänst. På denna fråga svarade 18 procent att det var på grund av karriären, ett avancemang till högre tjänster eller ett bättre betalt arbete. Den största delen av svaren var dock samarbetsproblem med politiker, 21 procent svarade att detta var anledningen till att deras företrädare slutade på sin tjänst. 15 procent svarar att det istället var på grund av samarbetsproblem med tjänstemän och 13 procent att det berodde på för hög arbetsbelastning. Ålder/pensionering står för 15 procent av avgångarna och övriga socialchefer svarar att de inte vet varför föregångaren slutade eller att tjänsten är nyinrättad.

4.2 Skolcheferna

4.2.1 Vilka är svarspersonerna?

Den vanligaste titeln på rollen som skolchef i en kommun är i de allra flesta fall faktiskt förvaltningschef. En lite mindre andel av respondenterna kallas istället för barn- och utbildningschef eller bara utbildningschef. Först som den tredje vanligaste benämningen kommer titeln skolchef. De allra flesta skolchefer rapporterar direkt till kommunchefen, utbildningsnämnden eller liknande nämnd.

Medelåldern för en typisk skolchef är 56 år. Det är fler män än kvinnor som innehar tjänsten, 65 procent mot 35 procent. För att bli skolchef är snittet 16 års studier och 83 procent av cheferna har studerat vid högskola eller universitet. 80 procent av de högskoleutbildade skolcheferna är utbildade lärare. Övriga av de utbildade har studerat mycket skilda ämnen med tyngdpunkt på humaniora/historia, naturvetenskap och statsvetenskap/förvaltning.

Nästan 70 procent av skolcheferna började sin yrkesbana som lärare och har sedan arbetat sig upp inom området. Nästan hälften av skolcheferna har avancerat från att vara rektorer. Av de övriga skolcheferna har många arbetat med andra ledande befattningar inom skolsektorn tidigare och ett mindre antal har arbetat inom andra delar av den offentliga sektorn, dock oftast med någon slags chefsposition. Ett fåtal av skolcheferna kommer från den privata sektorn.

Den typiska skolchefen har varit på innevarande tjänst i 5 år. Endast ett par procent kommer direkt från en liknande tjänst i en annan kommun. 16 procent av skolcheferna har arbetat i över tio år på samma tjänst och endast 3 procent av skolcheferna har haft tjänsten i mindre än två år.

Skolchefen arbetar i snitt 49 timmar per vecka. Drygt hälften av skolcheferna i undersökningen bor inte i den kommun de arbetar i.

De flesta skolcheferna ser inte tjänsten som en slutstation i sin karriär utan har för avsikt att i framtiden söka ett annat arbete. Bland de 40 procent som svarat att skolchefstjänsten är slutstationen i karriären är de flesta 60 år eller äldre och har för avsikt att stanna kvar tills pensionen.

En majoritet av respondenterna har aldrig varit medlemmar av ett politiskt parti. 22 procent har tidigare varit medlemmar i ett politiskt parti och 15 procent av skolcheferna är medlemmar idag.

4.2.2 De dagliga arbetsuppgifterna

I enkäten fick skolcheferna två påståenden och som de skulle ange hur väl dessa påståenden stämmer in i dem. På det första påståendet ”*Jag är politikernas förlängda arm och förankrar deras beslut i min förvaltning*” har 95 procent av skolcheferna svarat att de instämmer helt eller delvis. Drygt 3 procent är obestämda och knappt 2 procent har svarat att de har motsatt åsikt. På det andra påståendet ”*Jag är ledare för mina underordnade och ansvarar för att den dagliga verksamheten fungerar*” svarar 85 procent att de instämmer. 8 procent av skolcheferna är obestämda till påståendet och 7 procent är av motsatt åsikt.

I en annan fråga fick skolcheferna rangordna vilka arbetsuppgifter de anser att de själva tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka. Det alternativ som majoriteten har rangordnat högst är att ”*leda och utveckla verksamheten.*” Som andra prioritering hamnar alternativet ”*beslutsfattande*” och som tredje alternativ ”*informationshantering*”. Som fjärde alternativ i rangordningen har

skolcheferna valt *”verkställande av beslut”*, på femte plats hamnar att *”representera verksamheten”* och på sjätte plats *”lösning av snabbt uppkomna ärenden”*.

Näst längst ner på listan hamnar *”administrativt rutinarbete”* och i botten *”kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad.”*

I en annan fråga fick respondenterna bedöma hur stor vikt de lägger vid olika uppgifter i sitt dagliga arbete. Svaren fördelade sig enligt i tabell 5 nedan:

Tabell 5: Tonvikt i det dagliga arbetet

	Stor betydelse	Måttlig betydelse	Liten betydelse
Lösa problem och konflikter mellan människor	43 %	39 %	18 %
Stimulera samarbete mellan de olika förvaltningarna	69 %	28 %	3 %
Formulera idéer och visioner	89 %	10 %	1 %
Leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering	14 %	34 %	52 %
Utveckla och implementera nya rutiner och arbetsmetoder	68 %	29 %	3 %
Sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll	53 %	31 %	16 %
Säkerställa att föreskrifter och regler följs	31 %	40 %	29 %
Ge socialnämndens/Kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska eller andra typer av ”tekniska” råd	61 %	26 %	13 %
Ge socialnämndens/Kommunstyrelsens ordförande politiska råd	24 %	28 %	48 %
Utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän	66 %	25 %	9 %
Utverka resurser från externa källor	25 %	45 %	30 %
Se till att resurser används effektivt	98 %	2 %	0 %
Regional samverkan med andra kommuner	69 %	27 %	4 %

Skolcheferna beskriver att de lägger tonvikten i sitt dagliga arbete på att *”se till att resurser används effektivt.”* Andra viktiga uppgifter för dem är att *”formulera idéer och visioner”*, *”stimulera samarbete mellan de olika förvaltningarna”* och *”regional samverkan med andra kommuner.”*

Stor tonvikt i det dagliga arbetet lägger skolcheferna också vid uppgifterna att *”utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän”*, *”ge socialnämnden eller kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska och andra typer av tekniska råd”*, samt att *”sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll”*. Även uppgifterna att *”utveckla och implementera*

nya rutiner och arbetsmetoder” och att ”lösa problem och konflikter mellan människor” anser sig en majoritet av skolcheferna lägga stor tonvikt på i sitt dagliga arbete.

När det gäller hur stor tonvikt de lägger på uppgiften att ”utverka resurser från externa källor” anser 45 procent av skolcheferna att den är av måttlig betydelse. I frågan om hur stor tonvikt de lägger på uppgiften att ”säkerställa att föreskrifter och regler följs” ger skolcheferna inget entydigt svar. Något fler skolchefer tycker att uppgiften är av stor betydelse, men nästan lika många tycker att den är av måttlig eller lite betydelse. Mindre tonvikt lägger skolcheferna på andra möjliga arbetsuppgifter. Att ägna sig åt att ”ge socialnämnden eller kommunstyrelsens ordförande politiska råd”, och att ”leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering” anser majoriteten av skolcheferna har liten betydelse i det dagliga arbetet.

På enkätfrågan om skolchefens inflytande i kommunens budgetprocess ombads skolcheferna svara på en skala mellan 1(stort inflytande) och 5(inget inflytande). Skolcheferna ansåg sig ha ett stort inflytande i budgetprocessen då medelvärdet i svaren hamnade på 2.

I en annan enkätfråga ombads skolcheferna att ange hur väl de anser att ett antal påståenden stämmer in på deras nuvarande arbetssituation. Svarsfördelningen visas i tabell 6 nedan:

Tabell 6: Nuvarande arbetsuppgifter

	Stämmer helt/delvis	Både och	Stämmer till liten del/inte alls
Det är min uppgift att agera som frontfigur i min förvaltning	95 %	5 %	0 %
Min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete	62 %	31 %	7 %
Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information	16 %	39 %	45 %
Min viktigaste uppgift är att fördela resurser	32 %	45 %	23 %
Mina arbetsuppgifter går ut på att hantera arbetsflödet	32 %	39 %	29 %
En stor del av min arbetstid går åt till förhandlingar	18 %	42 %	40 %
En av mina stora uppgifter är att stå för det innovativa	63 %	33 %	4 %
De planer jag konstruerar kommer till i ”flygande fläng”	7 %	30 %	63 %
En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort	10 %	41 %	49 %

På det första påståendet ”*det är min uppgift att agera som frontfigur i min förvaltning*” har en stor majoritet svarat att det stämmer helt eller delvis. Även på det andra påståendet ”*min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete*” och påståendet att ”*en av mina stora uppgifter är att stå för det innovativa*” anser en majoritet av skolcheferna att det stämmer helt eller delvis.

På påståendet ”*min viktigaste uppgift är att fördela resurser*” har de flesta skolchefer valt mittenalternativet både och. På två av påståendena, ”*De planer jag konstruerar kommer till i flygande fläng*” och ”*En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort*”, är en majoritet av skolcheferna överens om att det endast stämmer till en liten del eller inte alls. Påståendet att ”*Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information*” anser en majoritet av skolcheferna endast stämmer till en liten del eller inte alls. På de övriga påståendena är majoriteten mer obestämda, vilket innebär att uppgifter som att förhandla och hantera arbetsflödet också är en del av skolchefernas arbetsuppgifter.

4.2.3 Relationer och nätverk

I enkäten fanns även frågor som berör de relationer som skolchefen har i sin yrkesroll och de olika nätverk som de ingår i. Svaren på dessa frågor visar att det är vanligt med olika slags nätverk för skolcheferna och att de ser dessa som värdefulla för sitt uppdrag.

Den typiska skolchefen är medlem i tre olika föreningar och exempel på dessa är Rotary, särskilda kvinnonätverk samt frivilligorganisationer som Bris och Plan International. Många skolchefer nämner också att deras medlemskap i yrkesföreningen Sveriges Skolchefer(FSS) är relevant för att utföra uppdraget som skolchef. Den viktigaste inspirationen till sin yrkesroll anser sig dock skolcheferna få ifrån den aktuella forskningen vid universitetet och högskolor, men de blir också inspirerade av skolchefer i andra kommuner och andra chefer i den kommunala förvaltningen. Något mindre värdefulla, men ändå viktiga, inspirationskällor anser skolcheferna vara den egna utbildningsbakgrunden, kurser och seminarier, facktidskrifter, chefer i den privata sektorn och aktiviteterna och kontakterna med FSS.

De personer som skolchefen säger sig ha mest samverkan med i sitt arbete är främst andra anställda i den kommunala organisationen. Skolcheferna har också mycket kontakt med skolnämndens ordförande och kommunchefen. Den relationen som skolcheferna anser viktigast för att kunna utföra sitt uppdrag är just den som de har till skolnämndens ordförande. Andra

särskilt viktiga relationer är också de som skolchefen har till kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande.

En annan fråga som rör skolchefernas nätverk och relationer handlar om förhållandet till olika personer/grupper i skolchefens omgivning och hur dessa ser ut på en skala från mycket konflikt till mycket samverkan. Även här hamnar skolnämndens ordförande högst upp på listan för personer som skolchefen samverkar med. Andra personer som de uttrycker sig ha stor samverkan med är kommunchefen, andra förvaltningschefer samt kommunens ekonomichef.

Ett par enstaka fall av konflikter märker ut sig i samtliga av skolchefernas relationer, men det finns inget tydligt mönster. Skolcheferna beskriver de relationer som de har till andra politiker i kommunen, medborgare, journalister, näringslivet, tjänstemän vid landstinget och centrala myndigheter som neutrala.

4.2.4 Relationen till politikerna

För att undersöka hur relationen mellan skolcheferna och politikerna finns i enkäten frågan *"anser du att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i din kommun"*. För att klargöra en eventuell otydlighet mellan rollerna fanns även frågorna: *"Anser du att politikerna i din kommun ibland glider in i din roll som skolchef"* och *"Anser du att du ibland glider in i politikerrollen"*. Svaren fördelade sig som i tabellen nedan:

Tabell 7: Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän

	Nej	Ja
Anser du att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i din kommun?	37 %	63 %
Anser du att politikerna i din kommun ibland glider in i din roll som skolchef?	57 %	43 %
Anser du att du ibland glider in i rollen som politiker?	68 %	32 %

Majoriteten av skolcheferna anser alltså att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i deras kommun, men nästan 40 procent anser att denna gränsdragning på ett eller annat sätt kan vara otydlig.

43 procent uttrycker att de upplever det som att politikerna på ett eller annat sätt tenderar att glida in i skolchefsrollen. Av dessa 43 procent var det många av skolcheferna som tog upp problem som uppkommer när politikerna vill lägga sig i verksamheten och detaljstyra. Många skolchefer upplever det också som att politikerna lovar saker till medborgarna som inte är förankrade i verksamheten, att politikerna vill vara med och tillsätta rektorstjänster och att de även vill vara med och påverka beslut som har delegerats till en lägre nivå.

Ett par av de tillförordnade skolcheferna berättar också om att de upplever som att politikerna passar på att gå in och bestämma då de själva inte är helt på det klara med gränserna. Samtidigt berättar flera skolchefer också om hur de får förklara för de nya politikerna som kommit in i nämnden efter valet hur spelreglerna ser ut och vart gränserna bör gå. Vissa skolchefer betonar också att det *"både finns och bör finnas en gråzon"*.

På den sista frågan i tabellen, om skolcheferna ibland anser sig glida in i rollen som politiker, svarar en majoritet av skolcheferna att de inte gör det, men 32 procent anser att det händer ibland.

Många skolchefer förklarar att de är medvetna om att sådana problem finns. Flera av de skolchefer som visserligen svarat att de inte glider in i politikerrollen har ändå uttryckt ställningstaganden som trots det ligger ganska nära ett övertramp. En av skolcheferna skriver:

"Deltar ibland i det offentliga samtalet i frågor som tangerar politikområdet."

Av de 32 procent av skolcheferna som anser att de ibland tenderar att bli politiserade i sin roll svarar många att detta visar sig i form av att de ofta känner att de har klara uppfattningar om vad politikerna bör prioritera och att de ibland känner att politikerna inte har tillräcklig kompetens. Ett par skolchefer lyfter också fram det faktum att de hjälper till att ta politiska beslut just eftersom de har den faktiska möjligheten att göra det. En skolchef förklarar det med att:

"Det är mycket lätt att delta i den politiska debatten för att på så sätt styra besluten till vad jag anser bäst för verksamheten."

Flera skolchefer påpekar att de är försiktiga med just detta för att inte hamna i gränsdragningsproblem, men att det ändå kan bli fel ibland. En skolchef skriver att *"Uppdraget är*

ibland otydligt ” och syftar då på en att det finns ett stort utrymme för tolkningen av uppdraget som ligger hos skolchefen. Som en annan skolchef uttrycker det:

”Jag måste fylla ut det som inte anges politiskt i viljeintention och vision.”

4.2.5 Arbetet som skolchef

En fråga i enkäten handlade om hur ofta svarspersonerna känner sig nervösa eller spända i sitt arbete. 59 procent av skolcheferna svarar att de sällan eller aldrig upplever sig vara detta. 36 procent säger att det händer ibland och endast 5 procent av svarspersonerna känner sig ofta nervösa eller spända i arbetet.

I en fråga fick skolcheferna ange hur stor betydelse olika faktorer har i deras nuvarande arbetssituation. Majoriteten av skolcheferna anser sig ha tillräckligt med tid för familjeliv och privatliv, ha goda relationer till sina överordnade och upplever att de blir tillfrågade av sina överordnade inför beslutsfattande. Majoriteten anser också att arbetet innehåller variation och spänning och att de i sin yrkesroll har möjlighet att utöva inflytande i samhället. Skolcheferna är dock mindre nöjda med sina fysiska arbetsförhållanden, sin anställningstrygghet och klarheten i de uppgifter de förväntas lösa.

En enkätfråga handlade om hur attraktivt skolcheferna tror att deras arbete är idag jämfört med för tio år sedan. Svaren fördelade sig enligt följande tabell:

Tabell 8: Skolchefsarbetets attraktivitet

Ja, mycket mer attraktivt	5 %
Ja, något mer attraktivt	19 %
Ungefär samma som för tio år sedan	36 %
Nej, något mindre attraktivt	35 %
Nej, mycket mindre attraktivt	5 %

40 procent av svarspersonerna anser att arbetet som skolchef är mindre attraktivt idag än vad det var för tio år sedan. 36 procent anser att det är ungefär samma idag som för tio år sedan och 24 procent upplever det som att deras arbete är mer attraktivt idag. Många av de skolchefer som anser att arbetet är mindre attraktivt har förklarat detta genom att hänvisa till arbetets komplexitet, medias bevakning och att yrkesrollen fått en minskad status. En skolchef beskriver

det som ”*Det har blivit tuffare att befinna sig på toppen*”. Av de skolchefer som anser att det är ungefär lika attraktivt idag hänvisar många till att arbetet som chef har ungefär samma funktioner som det hade för tio år sedan.

De skolchefer som beskriver deras arbete som mer attraktivt idag betonar att de upplever att de idag har större möjligheter till att påverka, att deras arbete värderas högre idag och att det idag pågår mer utbildningar och konferenser där skolchefens yrkesroll blir belyst.

För att ytterligare belysa vilka eventuella problem som skolchefer kan utsättas för i sitt arbete fanns i enkäten en fråga om anledningen till att skolchefernas företrädare slutade på sin tjänst. På denna fråga svarade 24 procent att det var på grund av karriären, ett avancemang till högre tjänster eller ett bättre betalt arbete. En annan stor del av svaren var samarbetsproblem med politiker, 22 procent svarade att detta var anledningen till att deras företrädare slutade på sin tjänst. 20 procent svarar att det istället var på grund av ålder/pensionering, 14 procent att det berodde på samarbetsproblem med tjänstemän, drygt 10 procent att det berodde på för hög arbetsbelastning och 5 procent hänvisade till sjukdom/dödsfall. Övriga skolchefer svarar att de inte vet varför föregångaren slutade eller att tjänsten är nyinrättad.

5 Analys

I detta kapitel jämförs uppsatsens empiri som presenterats i föregående kapitel med de teorier som finns i den teoretiska referensramen. Till hjälp finns den analysmodell som presenterats på sidan 22 som kommer att utvecklas så denna att den mer specifikt beskriver både yrkesrollen socialchef och yrkesrollen skolchef.

5.1 Socialchefens krav, rambetingelser och val

Stewart visar att **krav** handlar om vad chefen *måste* göra och innefattar de plikter, aktiviteter och ansvar som ingår i chefsarbetet. Exempel på sådana krav är tidsfrister, producerande av budgetar, att delta på möten samt att löpande sköta administrativt arbete. Dessa krav visar sig i de bestämda förhållanden som finns till överordnade, sidoordnade och underordnade och till representanter för externa grupper.⁷¹

De specifika krav som ställs på en socialchef innefattar främst kravet att ansvara för verksamhetens budget, kravet att delta vid olika slags möten och kravet att hantera det stora informationsflöde de dagligen utsätts för. Empirin har visat att dessa uppgifter utgör en stor del av arbetet som socialchef.

Socialcheferna säger i enkäten att administrativt rutinarbete endast utgör en liten del av deras arbetsvecka. Samtidigt visar enkäten också att socialcheferna lägger stor tonvikt i sitt arbete vid att sköta ekonomiska angelägenheter som redovisning och budgetkontroll vilket kan tillhöra kategorin administrativt arbete. Svaret beror alltså på vad de själva tolkar som administrativt rutinarbete.

I empirin lyfter socialcheferna fram att de har ett långtgående ansvar för att verksamheten fungerar. I detta ansvar ingår att möta de krav som ställs från många olika aktörer. Det innefattar krav från politikerna och de överordnade cheferna, från de anställda i verksamheten och från socialtjänstens klienter.

De krav som Stewart pekar på är de krav som socialcheferna faktiskt verkar under bekräftas alltså i det empiriska materialet. Då socialcheferna visar stor enighet i dessa frågor anser vi det även

⁷¹ Bakka m.fl. (2006)

bekräftat att dessa krav är lika mellan olika kommuner i Sverige.

Rambetingelser sätter gränser för vad chefen *kan* göra och handlar om den politiska organisationen, samt interna och externa lagar och regler. Det handlar också om de resurser i form av tid, pengar, teknik, arbetets fysiska placering med mera som socialcheferna har tillgång till. Socialcheferna kan bara påverka sitt arbete inom dessa ramar. Just resurser av olika slag pekar Stewart på som speciellt betydelsefulla av de olika rambetingelserna.⁷²

En viktig rambetingelse i socialchefernas arbete är de lagar som socialtjänsten i Sverige har att rätta sig efter. Lagar som SoL sätter tydliga ramar för arbetet i den sociala sektorn. Att se till att föreskrifter och regler följs är något som bara drygt hälften av socialcheferna i enkäten säger att de lägger stor tonvikt på i det dagliga arbetet. Många anser istället att detta endast har måttlig eller liten betydelse. Detta kan också vara något som de indirekt lägger tonvikt på då de arbetar med någon annan uppgift och att socialcheferna själva då inte är medvetna om detta.

Att resurserna styr en stor del av socialchefernas arbete är tydligt utifrån de svaren i enkäten. Enkäten visar att socialcheferna tycker att det har blivit allt större fokus på att verksamhetens budget måste hållas och att ekonomin ibland begränsar de möjligheter som socialcheferna har. Budgeten står i centrum och styr det mesta och ibland händer det att pengar får styra mer än verksamhetens behov.

Flera socialchefer i enkätundersökningen förklarar också att de ibland tenderar att gå in i frågor som rör upprättande av verksamhetsmål och initiering av politiska beslut i sitt arbete. I budgetprocessen anser sig majoriteten av socialcheferna ha ett stort inflytande vilket också visar att de torde kunna styra pengafördelningen i kommunen en del. I enkätsvaren ser vi också att just möjligheten att utöva inflytande i samhället är en del av arbetet som socialcheferna speciellt lyfter fram som positivt i sin yrkesroll.

Både Stewart och Mintzberg lyfter fram chefsarbetet som ett mycket fragmenterat arbete med begränsad tid för ensamarbete, till exempel tid att tänka och planera.⁷³ Detta är en annan rambetingelse som socialcheferna har att verka inom. Mintzberg och Stewart beskriver också hur de observerat att chefen ofta blir avbruten med saker som ska lösas direkt, och att chefer genom detta blir bra på att vara ytliga. De varnar för faran med att chefer agerar ytligt, eftersom de då

⁷² Stewart (1982)

⁷³ Mintzberg(1973), Stewart (1982)

kan ta ogenomtänkta beslut.⁷⁴ I enkätsvaren bekräftas att socialcheferna inte lägger större betydelse vid uppgifter som rör kontroll av besluts efterlevnad vilket kan tyda på att detta bortprioriteras vid tidsbrist.

Andra rambetingelser som har med resurser att göra kan belysas med hur socialcheferna prioriterar den tid de lägger på att samverka med andra aktörer i kommunen. I enkäten beskriver socialcheferna att de har ett ganska neutralt och för vissa ganska konfliktfyllt förhållande till bland andra näringslivet i kommunen, vilket kan tyda på resursproblem. Med begränsade resurser är det möjligt att socialtjänsten prioriterar bort samverkan med de aktörer i samhället som inte är de nödvändigaste för verksamheten.

Att sättet som kommunens verksamhet är organiserad på också påverkar socialchefens arbete syns också i enkätmaterialen. Socialcheferna beskriver trenden med organisationsförändringar som en av de svåra sidorna av deras arbete. Det kan alltså uppstå en förvirring som inverkar negativt på arbetet om socialcheferna inte vet vad de faktiskt kan göra efter många organisationsförändringar.

Vi ser att de rambetingelser Stewart pekar på stämmer överens med dem som socialcheferna har som gränser för sitt arbete. Att de resursfrågor som socialchefer i olika kommuner brottas med liknar varandra bekräftas också i enkätsvaren.

Val handlar om vad chefen **väljer** att göra och lyfter fram den handlingsfrihet som finns i det dagliga arbetet. Valmöjligheten medför en handlingsfrihet som gör chefen sårbar för kritik. Stewart beskriver det som att det har blivit mer krävande att vara chef hänsyn till det ökade ansvaret och de motstridiga kraven.⁷⁵

Socialcheferna beskriver själva att de har blivit utsatta för många organisationsförändringar, verksamheten har blivit allt mer konkurrensutsatt och de har personligen lyfts fram som ansvariga vid misslyckanden. Media är en aktör som har blivit tuffare i sin bevakning av socialtjänsten vilket har bidragit till att det är en mer utsatt position att vara socialchef idag enligt svarspersonerna i enkäten.

⁷⁴ Ibid,

⁷⁵ Stewart(1982)

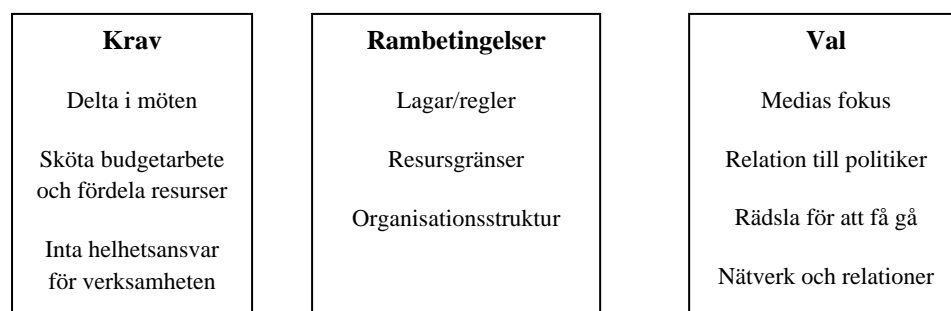
Dessa faktorer bidrar till att begränsa den handlingsfrihet socialchefer har i sitt arbete. En annan faktor som socialcheferna berättar om i enkäten är den låga anställningstryggheten. Enkätsvaren visar att det även finns många anledningar till att det är lätt att åka ut. Till exempel svarade en stor del av socialcheferna att deras företrädare slutade sin tjänst på grund av samarbetsproblem med politiker eller tjänstemän i den kommunala organisationen.

De val en socialchef gör i sitt arbete torde även påverkas av vilken relation de har till de politiker som finns i kommunens organisation. Beroende på hur arbetsuppgifterna är uppdelade mellan dessa grupper ser de valmöjligheter chefen har i sitt arbete olika ut. I enkätsvaren säger majoriteten att gränserna mellan politiker och tjänstemän i kommunen är tydlig. 40 procent anser dock att den inte är det och lika många säger att politikerna ibland tenderar att glida in i deras roll som socialchefer.

Socialcheferna blir inspirerade av olika personer och faktorer i sitt arbete och dessa torde också påverka de val de gör i sitt arbete. I enkäten beskriver socialcheferna att den viktigaste inspirationskällan för dem kommer från socialchefer i andra kommuner, från andra chefer i den kommunala förvaltningen och från den aktuella forskningen vid universitet och högskolor. Inspiration från olika nätverk de ingår i är också viktigt för socialchefens arbete visar enkätsvaren.

De val en socialchef gör i sitt arbete kan säkert skilja sig åt mellan de olika personer som innehar tjänsten. Empirin visar dock att de krav och rambetingelser som finns påverkar vad socialcheferna väljer att göra i sitt arbete. Socialchefernas val påverkas också av den rädsla för kritik som de på olika sätt utsätter sig för genom sina egna val. Samtidigt visar empirin att möjligheten till att få göra egna val är den del av arbetet som lockar människor att vilja arbeta som just socialchef.

I figuren nedan visar vi vilka krav och rambetingelser som sätter gränser för socialchefernas arbete och vilka faktorer som påverkar de val de gör i sitt arbete:



Figur 2 Socialchefens krav, rambetingelser och val

5.1.1 Skolchefens krav, rambetingelser och val

Som tidigare nämnts handlar Stewarts **krav** om vad chefen *måste* göra och innefattar chefsarbetets plikter, aktiviteter och ansvar.

De specifika krav som ställs på en skolchef innefattar främst kravet att se till att verksamhetens budget går ihop. Eftersom skolchefen ansvarar för verksamhetens ekonomi och budget är det denna uppgift som de lägger tonvikten på under sin arbetsvecka. Andra krav som skolcheferna har på sig och som de tillbringar en stor del av sin arbetstid på är att formulera idéer och visioner för verksamheten, samt att utveckla och implementera nya rutiner och arbetsmetoder. De har också ett ansvar för samverkan med både andra förvaltningar och andra kommuner inom regionen. Enkätsvaren har visat att dessa uppgifter utgör en stor del av arbetet som skolchef.

När det gäller det administrativa rutinarbetet hamnar det längst ner på listan över skolchefens prioriteringar av sina uppgifter i det dagliga arbetet. Samtidigt anser de dock att de har ett stort ansvar i fråga om att de måste sköta de ekonomiska angelägenheterna som redovisningen och budgetkontrollen. Det är möjligt att skolcheferna inte själva är medvetna om hur mycket tid de faktiskt tillbringar med administrativt rutinarbete. Ett ansvarsområde som skolcheferna dock lägger en större tonvikt vid i det dagliga arbetet är sitt ansvar över att utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän.

De krav som skolcheferna har på sig är alltså vitt skilda i fråga om ansvarsområden, men det verkar ändå som om de har liknande krav på sig i de olika kommunerna runt om i Sverige. De

krav som Stewart lyfter fram verkar alltså väl stämma in på det arbetet som landets skolchefer förväntas utföra. De visar en stor enighet i dessa frågor och kraven ser alltså lika ut mellan olika kommuner i Sverige.

När det gäller **rambetingelserna** sätter dessa gränser för vad chefen **kan** göra och handlar om såväl den politiska organisationen, interna och externa lagar och regler som om resurser i form av tid, pengar, teknik, arbetets fysiska placering med mera. Skolcheferna påverkar själva sitt arbete inom dessa ramar.

En viktig rambetingelse i arbetet är de lagar som skolcheferna har att rätta sig efter och som sätter tydliga ramar för arbetet. Trots det är det bara en tredjedel av skolcheferna som anser att det är av stor betydelse att se till att föreskrifter och regler följs. Två tredjedelar av skolcheferna säger istället att det är något som de bara lägger måttlig eller liten tonvikt på i det dagliga arbetet.

Utifrån svaren i enkäten kan man se att resurserna styr en stor del av skolchefernas arbete. Många lyfter fram att de själva har fått ett större ansvar i och med att man har gått från regelstyrning till målstyrning. Att allt mer fokus har hamnat på att se till att budgeten går ihop är tydligt utifrån de svaren i enkäten.

Som tidigare nämnts förklarar också flera skolchefer i enkätundersökningen att de ibland medvetet påverkar politikerna eftersom de har stor kännedom om verksamheten och att de engagerar sig i frågor som rör verksamhetsmål. Majoriteten av skolcheferna anser sig också ha ett stort inflytande på budgetprocessen vilket visar att de anser sig kunna styra pengafördelningen i kommunen en del.

Stewart och Mintzberg beskriver chefsarbetet som ett mycket fragmenterat arbete med begränsad tid för ensamarbete.⁷⁶ Detta är en annan rambetingelse som skolcheferna har att verka inom. Mintzberg och Stewart varnar även för faran med att chefer ofta agerar ytligt och kan ta ogenomtänkta beslut.⁷⁷ I enkätsvaren bekräftas att skolcheferna inte prioriterar uppgifter som rör kontroll av besluts efterlevnad något som kan tyda på att detta bortprioriteras vid tidsbrist.

Andra rambetingelser som har med resurser att göra kan belysas med hur skolcheferna prioriterar den tid de lägger på att samverka med andra aktörer i kommunen. I enkäten beskriver

⁷⁶ Mintzberg(1973), Stewart (1982)

⁷⁷ Ibid,

skolcheferna att de har mest samverkan med i sitt arbete är främst andra anställda i den kommunala organisationen. Skolcheferna beskriver den relation som de har till andra politiker i kommunen, medborgare, journalister, näringslivet, tjänstemän vid landstinget och centrala myndigheter som neutral. Med begränsade resurser är det möjligt att skolcheferna bortprioriterar samverkan med de aktörer i samhället som inte är de nödvändigaste för verksamheten.

I enkätmaterialen berättar också skolcheferna att trenden med organisationsförändringar är en av de svåra sidorna av arbetet. Hur kommunens verksamhet är organiserad påverkar skolchefens arbete och det uppstår ibland en förvirring som inverkar negativt på skolchefernas arbete. Denna förvirring beskriver skolcheferna påverkar både politikerna och de själva och skapar en osäkerhet över vem som ska göra vad.

De rambetingelser som Stewart pekar på stämmer alltså överens med dem som skolcheferna har som gränser för sitt arbete. Enkätsvaren bekräftar att de resursfrågor som skolchefer i olika kommuner brottas med liknar varandra.

De **val** som Stewart lyfter fram handlar om vad chefen **väljer** att göra i sitt arbete och lyfter fram den handlingsfrihet som finns i det dagliga arbetet.⁷⁸

Skolcheferna beskriver att det idag finns högre förväntningar på deras arbete, samtidigt som skolcheferarbetet har blivit mycket mer komplext. Stor fokus ligger på skolans ekonomi, det finns mer konkurrens mellan olika verksamheter och media har både skolcheferna och verksamheterna ständigt under luppen. Dessa faktorer bidrar till att begränsa den handlingsfrihet skolchefer har i sitt arbete.

I en enkätfråga berättar skolcheferna om deras nuvarande arbetssituation och hur de upplever att de har en låg anställningstrygghet. Skolcheferna anser också att deras fysiska arbetsförhållanden inte är tillräckligt bra och att det råder en brist på klarhet i de uppgifter de förväntas lösa. Att skolcheferna och politikerna inte alltid har liknande planer för verksamheten bekräftas också i det faktum att en fjärdedel av skolchefernas företrädare fick sluta på grund av samarbetsproblem med politikerna.

Skolchefens relation till de politiker som finns i kommunen torde även påverka de val som

⁷⁸ Stewart(1982)

skolcheferna gör i sitt arbete. De valmöjligheter som skolchefen har i sitt arbete är beroende av hur arbetsuppgifterna är uppdelade mellan dessa grupper. Majoriteten av skolcheferna beskriver att gränserna mellan politiker och tjänstemän i kommunen är tydlig, men 37 procent anser dock att den inte är det. Detta är något som visar att gränserna mellan politikerns roll och tjänstemannens roll inte alltid är så tydlig. En annan enkätfråga bekräftar detta ännu tydligare när så många som 43 procent av skolcheferna anser att politikerna faktiskt ibland glider in i rollen som skolchef. Hur de val som skolchefen gör i sitt arbete påverkas av att politikerna ibland går in i deras yrkesroll går inte att utläsa, men det är tydligt att det påverkar skolchefens yrkesroll och de val som inom denna är möjliga för skolchefen att ta.

Det är också 68 procent av skolcheferna som inte anser att de själva glider in i rollen som politiker och 32 procent medger att detta ibland händer. Av de som berättar att de faktiskt ibland tar beslut som ligger på politikerns bord finns det många som förklarar detta med att de får otydliga uppgifter och deras egna tolkningar av dessa ibland blir politiska. Det finns även de skolchefer som berättar om ett mer aktivt deltagande i beslutsprocesser eftersom de anser sig veta vad som är bäst för verksamheten.

Även den inspiration som skolcheferna får i sitt arbete torde också påverka de val de gör i sitt arbete. Skolcheferna berättar i enkäten att den viktigaste inspirationskällan för dem kommer från den aktuella forskningen vid universitetet och högskolor, men de blir också inspirerade av skolchefer i andra kommuner och andra chefer i den kommunala förvaltningen.

Hur skolchefen är som person påverkar säkerligen de val en skolchef gör i sitt arbete och kan därmed skilja sig åt mellan de olika personer som innehar tjänsten. Utifrån empirin ser man dock att de krav och rambetingelser som finns påverkar vad cheferna väljer att göra i sitt arbete. Empirin visar också att det är just möjligheten att få påverka genom egna val som lockar människor att vilja arbeta som just skolchef.

I figuren nedan visar vi vilka krav och rambetingelser som sätter gränser för skolchefernas arbete och vilka faktorer som påverkar de val de gör i sitt arbete:



Figur 3 Skolchefens krav, rambetingelser och val

5.2 Vilka roller ingår i socialchefens arbete?

De interpersonella rollerna

Toppfigur

Mintzbergs roll *toppfigur* innebär att chefen är den som i formella sammanhang förväntas representera organisationen. Chefen förväntas också utföra en uppsättning uppgifter som alla handlar om mellanmänskliga relationer, men rollen utesluter beslutsfattande och informationsbehandling.⁷⁹

Rollen som toppfigur stämmer väl överens med hur socialcheferna själva beskriver sitt arbete i fråga om att representera verksamheten. I enkäten uttrycker en stor majoritet av socialcheferna att det är just uppgiften att agera som frontfigur för sin förvaltning som bäst beskriver deras arbetssituation och att representation är en stor del av arbetet som socialchef. Socialcheferna beskriver också att de ägnar mycket tid åt regional samverkan med andra kommuner vilket stämmer väl in på rollen som toppfigur.

Men rollen som toppfigur innebär att man helt utesluter aktiviteter som informationsbehandling och beslutsfattande, något som inte beskriver socialchefens yrkesroll särskilt väl.

⁷⁹ Mintzberg (1973)

Ledare/anförare

Mintzbergs roll som *ledare/anförare* handlar om de mellanmänniska relationerna mellan chefen och de anställda och innebär att chefen är den som är ansvarig för arbetsklimatet. Som ledare/anförare förväntas också chefen vara den som bygger broar mellan personalens behov och organisationens mål.⁸⁰

Även denna roll stämmer bra in på hur socialcheferna i studien har beskrivit sitt arbete. I enkäten har en majoritet av socialcheferna instämt i påståendet att det är deras huvudsakliga uppgift att samordna andras arbete. Genom att socialcheferna prioriterar organiseringen av personalens arbete finns det goda förutsättningar för att arbetet struktureras på ett effektivt sätt.

Som ledare/anförare ska chefen också vara den som ger de anställda vägledning och motivation.⁸¹ En stor majoritet av de socialchefer som svarat i enkäten anser att de är ledare för sina underordnade och ansvarar för att den dagliga verksamheten. Svarepersonerna berättar också att de ser sig själva som politikernas förlängda arm och förankrar deras beslut i förvaltningen. Detta tyder på att socialcheferna ofta fungerar som ”brobyggare” mellan politiken och förvaltningen. Genom de nätverk socialcheferna ingår i blir de även en sorts brobyggare mellan olika organisationer.

Socialcheferna hamnar i rollen som ledare/anförare även vid interna möten och det är ofta de som kallar till olika möten. Detta är något som stämmer bra in på rollen som ledare/anförare eftersom den innebär att chefen är den som har möjligheten se till att de anställdas behov och organisationens mål stämmer överens. Samtidigt är rollen som ledare/anförare väldigt allmän och den säger inte något som är tillräckligt specifikt för arbetet för att kunna utgöra en egen roll när det gäller socialchefens specifika yrkesroll.

Förbindelseled

Som *förbindelseled* fungerar chefen enligt Mintzberg som den som knyter samman organisationen med omgivningen och chefen förväntas bygga och underhålla ett kontaktnät både genom

⁸⁰ Mintzberg (1973)

⁸¹ Ibid,

informella och formella metoder.⁸² I enkätundersökningen frågade vi om vilka sammanslutningar socialcheferna är med i och som de anser har relevans för uppdraget som socialchef. Svaren visade att olika nätverk för socialchefer över kommungränserna är vanliga och att cheferna ser dessa som viktiga för uppdraget.

Detta stämmer väl in på rollen som förbindelseled där chefen ska hålla alla kommunikationskanaler öppna till externa aktörer.⁸³ Även om rollen som förbindelseled på ett värdefullt sätt lyfter fram vikten av socialchefens nätverk så beskriver inte heller denna roll socialchefsarbetet särskilt uttömmande.

Informationsrollerna

Informationssökare och mottagare

Mintzbergs roll som *informationssökare och mottagare* innebär att chefen både aktivt söker och fungerar som mottagare av information om vad som händer i organisationen och dess omgivning. Med hjälp av denna information kan chefen identifiera problem och möjligheter till att lösa dessa.⁸⁴

När socialcheferna i enkäten fick rangordna vad de tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka hamnade informationshantering på andra plats vilket visar att detta är en viktig del av socialchefens dagliga arbete. Mintzberg beskriver också att rollen som informationssökare och mottagare ger chefen en överblick över organisationen, genom att kombinera olika sätt att få information.⁸⁵ Detta stämmer också väl överens med hur socialcheferna beskriver sitt arbete. De erhåller information om verksamheten dels genom olika möten och dels genom mail, telefon och vanlig post.

Eftersom det idag finns en förväntan på socialcheferna att kunna hantera det enorma informationstryck som finns beskriver denna roll en viktig del av socialchefernas arbete. Större delen av den information som socialchefen får kommer via mail men även vanlig post och möten bidrar till informationsflödet. Socialcheferna beskriver också att de själva aktivt söker information om vad som händer internt och externt genom till exempel sina nätverk och underställda chefer.

⁸² Mintzberg (1973)

⁸³ Ibid,

⁸⁴ Mintzberg (1973)

⁸⁵ Ibid,

Genom informationen får socialchefen en överblick över organisationen och kan identifiera eventuella problem och se möjligheter till att lösa dem. Samtidigt är inte förväntningarna på att socialcheferna ska kunna ta vara på all denna information realistisk. Studien har visat att informationsflödet har ökat så kraftigt att det idag är inte är möjligt för socialcheferna att ta del av del av allt. Om detta bidrar till att socialchefen missar något som avsevärt påverkar människors omsorg och välfärd kan detta innebära ett problem för samhället. Att ytterligare utveckla arbetssätt så att socialcheferna har en faktisk möjlighet att kunna bearbeta den information som rör deras verksamhet tycks vara en viktig uppgift för Sveriges kommuner. Detta är ett resonemang som utvecklas vidare i kapitel 6 Slutsatser.

Informationssorterare och – spridare

Den roll Mintzberg betecknar *informationssorterare och – spridare* innebär att chefen sorterar den information som kommer in i organisationen från externa källor och sprider denna till organisationens medlemmar.⁸⁶

När socialcheferna i enkäten fick rangordna vilka arbetsuppgifter de tillbringar mest tid åt under en arbetsvecka hamnar informationshantering på andra plats vilket tyder på att det är en viktig del av arbetet. I en annan fråga fick socialcheferna svara på om de anser att större delen av deras arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information. Då svarade endast en femtedel av dessa att det stämde helt. Socialcheferna verkar alltså tillbringa en del av sin arbetstid på uppgifter som rör sortering och spridning av information, men det tycks inte vara den viktigaste uppgiften.

Talesman

Mintzbergs roll *talesman* innebär att chefen är den som representerar organisationen och talar för dess vägnar.⁸⁷ Denna roll ligger nära både rollerna som toppfigur och förbindelseled. Även som talesman är det just på möten som de intervjuade socialcheferna verkar för att få ut information till organisationens omgivning. Det är i mötena med nämnder, ledningsgrupper, nätverksgrupper, samt olika samverkansorgan och samrådsorgan socialcheferna intar denna roll.

⁸⁶ Ibid,

⁸⁷ Mintzberg (1973)

Rollen som talesman kräver att chefen kan balansera intressena hos två viktiga grupper. Den första gruppen är de med störst internt inflytande, till exempel chefens överordnade och ansvarig nämnd/kommunstyrelse. Den andra gruppen är externa aktörer som till exempel allmänheten, statliga myndigheter och media. Det är chefens roll att hålla båda dessa grupper informerade om organisationens utveckling i fråga om planer, arbetssätt och resultat.⁸⁸

I enkäten frågade vi vilka relationer som är viktiga för socialchefernas möjlighet att utföra sitt uppdrag och svaren visade att relationen till socialnämndens ordförande är den i särklass mest viktiga, tätt efter hamnar kommunstyrelsens ordförande, andra förvaltningschefer i organisationen, kommunchefen/kommunens högste tjänsteman och ekonomichefen i kommunen. Det är dessa personer som socialcheferna säger sig ha mest samverkan med i sitt arbete och de kan alla sägas tillhöra den första gruppen med de interna relationerna. Här kan vi alltså se att rollen som talesman stämmer väl in på socialchefens arbete.

Även externa aktörer som brukare/klienter, socialchefer i andra kommuner och tjänstemän vid centrala statliga myndigheter har hamnat högt när det gäller vilka relationer som är viktiga för socialchefen för att kunna utföra sitt uppdrag. Båda grupperna har alltså lyfts fram som viktiga av socialcheferna i enkätundersökningen.

Vår empiri visar att det som socialcheferna tycker är svårast i arbetet är att sammanfoga de intressen som finns i verksamheten med de krav som politiker, media och andra aktörer ställer. Arbetet har blivit mer utsatt och många socialchefer uttrycker det som att budget och resurser ibland får styra mer än verksamheten. Socialchefen ser sig som förvaltningens företrädare och ska samtidigt förankra politikernas beslut vilket ofta blir svårt då deras beslut inte alltid stämmer överens med de behov som finns i verksamheten. I sin strävan efter att balansera dessa intressen kan socialcheferna ibland glida över i den roll som egentligen tillhör politikerna.

Beslutsrollerna

Initiativtagare

Mintzbergs roll *initiativtagare* handlar om chefens förebyggande och nytänkande arbete. Chefens beskrivs som den som tar nya initiativ för organisationen. Det hör också till rollen att planera och

⁸⁸ Ibid,

driva igenom förändringsarbetet inom organisationen.⁸⁹

Denna roll på ett grundligt sätt belyser en viktig del av socialchefens yrkesroll. En stor majoritet av socialcheferna säger i enkätsvaren att de lägger stor tonvikt i sitt arbete vid att formulera idéer och visioner. Svaren i enkäten visar också att det socialcheferna tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka är att leda och utveckla verksamheten. De säger också att en av deras stora uppgifter att stå för det innovativa i verksamheten. Dessa tydliga svar visar att de arbetsuppgifter som ingår i rollen som initiativtagare utgör en viktig del av socialchefens yrkesroll.

Att kunna formulera idéer och visioner för att leda och utveckla verksamheten beskrivs som en väsentlig del av det förebyggande och nytänkande arbetet. I enkäten berättar socialcheferna att detta även kan innebära ett problem, speciellt när politikerna inte intar den roll de förväntas göra. Det blir då lätt för socialchefen att gå in i den rollen då de själva vill mycket när det gäller att utveckla verksamheten och har många idéer. Ibland anser socialcheferna att politikerna är oförmögna att ta de beslut som krävs för att ärendet ska komma framåt och då uttrycker en del socialchefer att de själva känner sig tvingade att göra det.

Samtidigt kan socialchefen i rollen som initiativtagare ibland riskera att glida in för mycket på politikernas arena. Sett ur en demokratisk synvinkel kan dock rollen som då initiativtagare vara problematisk. Om det råder en otydlighet i relationen till politikerna finns risken att socialchefen blir för stark i sin roll som initiativtagare. Detta kan leda till att socialchefen glider in på de arenor som enligt idealmodellen borde vara förbehållen politikerna. Majoriteten av socialcheferna anser inte att de själva tenderar att glida in i en politikerroll, bara en dryg tredjedel av socialcheferna anser att de ibland gör detta. Socialcheferna uttrycker en medvetenhet om detta problem och flera av de socialchefer som visserligen svarat att de inte glider in i politikerrollen har ändå uttryckt ställningstaganden som att de ibland måste ge råd och vara taktisk i sitt tänkande utan att trampa in på politikernas beslutsarena. Flera socialchefer påpekar att de är noggranna med just detta för att inte hamna i gränsdragningsproblem men att det ibland ändå sker övertramp. De socialchefer som anser att de ibland tenderar att bli politiserade i sin roll beskriver att detta visar sig i form av att de ofta är med och initierar beslut, arbetar med mål och visioner åt politikerna och ibland driver frågor som de själva anser borde vara politiska.

⁸⁹ Mintzberg (1973)

Krislösare

Rollen *krislösare* handlar om att chefen arbetar med att lösa uppkomna problem. Mintzberg beskriver tre sorters svårigheter som chefen i denna roll är ansvarig för att reda ut; konflikter mellan de anställda, problem mellan två organisationer och förluster av resurser. Det är chefens roll att ta beslut som så fort som möjligt reder ut dem, oavsett vilken konflikt det handlar om.⁹⁰

I enkäten beskriver en stor del av socialcheferna att en betydande del av deras arbete handlar om att lösa problem och konflikter mellan människor. I enkäten beskriver endast ett fåtal av socialcheferna att de upplever någon form av konflikt med olika grupper i samhället. De som ändå upplever konflikter gör det med den politiska oppositionen, journalister, tjänstemän vid landstinget, fackliga representanter och näringslivet.

Så många som 36 procent av socialcheferna uppger också att anledningen till att deras företrädare slutade på sin tjänst var samarbetsproblem med politiker eller tjänstemän. Det finns alltså konflikter som socialchefen måste arbeta med att reda ut och dessa konflikter uppkommer ofta i socialchefens professionella relationer.

En majoritet av socialcheferna anser att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i kommunen de arbetar i, men så många som 40 procent som anser att den inte är det. Denna grupp anser att politikerna på ett eller annat sätt tenderar att glida in i socialchefsrollen. Detta svar motiverar socialcheferna med att de tycker politiker har svårt att skilja på så kallade vad - frågor och hur - frågor, det vill säga att de väldigt ofta vill vara med och detaljstyra verksamheten och upplevs av socialcheferna som alldeles för klåfingriga i detta arbete. De lägger sig i rena verksamhetsfrågor, i personalfrågor, har direktkontakter med facket i anställningsfrågor, har synpunkter på hur uppgifter ska utföras och har direktkontakter med socialchefens underställda personal. Många socialchefer menar att politikerna genom sitt agerande visar att de inte är helt på det klara med vilken roll de har i organisationen. Det saknas i många kommuner klara spelregler för hur rollfördelningen ska se ut och socialcheferna upplever att de ofta får "lära" politikerna hur de ska agera, något som kan orsaka både kriser och konflikter mellan yrkesgrupperna.

Det visar sig alltså vara svårt att ha en tydlig gränsdragning mellan politiker- och tjänstemannarollen i den sociala organisationen. I enkäten säger svarspersonerna att de lägger stor

⁹⁰ Mintzberg (1973)

betydelse i sitt arbete vid frågor som rör utveckling och implementering av normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän.

Resursfördelare

I rollen *resursfördelare* agerar chefen genom att ta strategiska beslut om fördelningen av verksamhetens resurser. Det finns enligt Mintzberg tre viktiga delar när det gäller denna fördelning av resurser. Dessa är vad chefen själv väljer att lägga tid på under sin arbetsdag, hur chefen organiserar arbetet samt hur chefen godkänner beslut fattade av andra inom organisationen.⁹¹

När det gäller hur socialcheferna fördelar sin arbetstid visade enkäten att en stor del av arbetstiden används till att sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll. Enkäten visar också att socialcheferna anser sig ha ett stort inflytande i budgetprocessen och socialcheferna själva beskriver att de lägger störst tonvikt i sitt arbete på att se till att resurser används effektivt.

En majoritet av socialcheferna i enkäten beskrev att arbetet som socialchef är mindre attraktivt idag. De förklarade detta med att det är för dålig lön för ansvaret, att det är ett utsatt uppdrag och att budgeten får styra mer än verksamheten. Detta visar att socialcheferna upplever att det ställs andra ekonomiska krav på socialtjänsten idag som kan vara svåra att leva upp till.

Den andra delen av rollen som resursfördelare handlar om hur socialchefen organiserar arbetet i organisationen. Även här lyfter socialcheferna i enkäten fram att arbetet idag kretsar mer runt verksamhetens budget och ekonomi än tidigare. Som resursfördelare ska socialchefen se till att allt fungerar i organisationen i fråga om vad som ska göras, vem som ska göra det och hur det ska struktureras.

Hur socialchefen godkänner beslut fattade av andra inom organisationen är den sista delen av Mintzbergs roll. När socialcheferna i enkäten fick rangordna vad de tillbringar mest tid med under en normal arbetsvecka hamnade kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad på sista plats. Denna del av rollen som resursfördelare stämmer alltså inte överens med hur socialcheferna själva beskriver sitt arbete.

⁹¹ Mintzberg (1973)

Förhandlare

Mintzbergs roll som *förhandlare* fokuserar på chefens delaktighet i större förhandlingsaktiviteter.⁹² I rollen som förhandlare beskrivs chefen som den som har möjligheten till att ta beslut som förpliktigar organisationen till att göra något och därmed den som kan förhandla om organisationens resurser.⁹³ Vad gäller att förhandla om resurser visar enkätsvaren att detta upptar en betydande del av arbetet som socialchef. De arbetar kontinuerligt med att utverka resurser till verksamheten och med att se till att tillgängliga resurser används effektivt. Detta hör nära samman med rollen som resursfördelare, då vi tidigare sett att just resursfördelning är en viktig del av socialchefernas arbete.

Enkäten visar också, som tidigare nämnts, att socialcheferna ingår i många olika nätverk som de själva anser är viktiga för arbetet. I många av dessa nätverk finns det dock ingen möjlighet till att ta bindande beslut, utan de handlar främst om samverkan och är av mer rådgivande natur. Detta är något som stämmer mindre överens med rollen som förhandlare, eftersom socialchefen vid dessa möten inte tar några faktiska beslut angående organisationens resurser.

5.3 Vilka roller ingår i skolchefens arbete?

De interpersonella rollerna

Toppfigur

Mintzbergs roll *toppfigur* innebär att chefen är den som i formella sammanhang förväntas representera organisationen och som förväntas utföra en uppsättning uppgifter som handlar om mellanmänskliga relationer, men rollen utesluter beslutsfattande och informationsbehandling.⁹⁴

Rollen som toppfigur stämmer överens med hur skolcheferna själva beskriver sitt arbete i fråga om att representera verksamheten. En stor majoritet av skolcheferna svarade i enkäten att det är just uppgiften att agera som frontfigur för sin förvaltning som bäst beskriver deras arbetssituation. Denna roll innehar de just på grund av sin formella placering i organisationen som ger dem en särskild status (och som därmed passar väl in på samtliga interpersonella roller).

⁹² Mintzberg (1973)

⁹³ Ibid,

⁹⁴ Mintzberg (1973)

Skolchefen ses som en symbol för verksamheten som förväntas utföra en uppsättning uppgifter. De uppgifter som har med mellanmänniska relationer att göra och som skolcheferna i enkäterna lyfter fram är också särskilt viktiga uppgifter att samordna andras arbete, men även övrig samverkan med anställda inom organisationen, med socialnämndens ordförande och kommunchefen. Detta stämmer väl in på rollen som toppfigur. Rollen som toppfigur innebär dock att man helt utesluter aktiviteter som informationsbehandling och beslutsfattande utelämnar därmed viktiga delar av skolchefens yrkesroll.

Ledare/anförare

Mintzbergs roll som *ledare/anförare* handlar om de mellanmänniska relationerna mellan chefen och de anställda och lyfter fram chefen som den som är ansvarig för arbetsklimatet.⁹⁵ Också denna roll stämmer bra in på skolchefernas yrkesroll. Som nyss nämnts berättar en majoritet av skolcheferna i enkäten att det är en särskilt viktig uppgift att samordna andras arbete. Genom denna samordning av de anställdas arbete får skolchefen ett stort ansvar över organisationens arbetsklimat. Eftersom skolcheferna tydligt uttrycker i enkäten att ytterst få av deras planer tillkommer i ”flygande fläng” finns det förhoppningsvis goda förutsättningar för att skolchefen strukturerar arbetet i organisationen på ett effektivt sätt.

Som ledare/anförare är chefen också den som ska ge de anställda vägledning och motivation.⁹⁶ En stor majoritet av skolcheferna har svarat i enkäten att de anser att de är ledare för sina underordnade och ansvarar för att den dagliga verksamheten. En stor majoritet av svarspersonerna berättar också att de ser sig själva som politikernas förlängda arm och förankrar deras beslut i förvaltningen. Detta visar att skolcheferna ser på sig själva som den som genom sin relation med den politiska delen ansvarar för att verksamheten verkligen lever upp till de politiskt satta målen. Skolchefen ansvarar inte bara för relationerna till de anställda i sin egen organisation, utan även för de relationer som är nödvändiga för att utföra uppdraget och som involverar såväl politiker som aktörer i olika nätverk, andra kommuner, media

Rollen som ledare/anförare är dock begränsad till att främst handla om relationen mellan chefen och de anställda. Detta gör att den är för snäv för att uttömmande beskriva skolchefens yrkesroll eftersom skolchefen i stor utsträckning även är beroende av många andra relationer för att kunna utföra sitt arbete.

⁹⁵ Mintzberg (1973)

⁹⁶ Ibid,

Förbindelseled

Som *förbindelseled* är chefen enligt Mintzberg den som knyter samman organisationen med omgivningen och som förväntas bygga och underhålla ett kontaktnät.⁹⁷ En fråga i enkäten handlade om vilka sammanslutningar skolcheferna är med i och som de anser relevanta för uppdraget som skolchef. Svaren visade att många av skolcheferna var medlemmar i olika nätverk och att cheferna ansåg att dessa som viktiga för uppdraget. Detta stämmer väl in på rollen som förbindelseled där chefen bör genom sina externa kontakter arbeta med att hålla sig väl ansedd utanför den egna organisationen.⁹⁸

Rollen som förbindelseled är betydelse full i det avseende att den betonar vikten av skolchefens nätverk, men den beskriver inte skolchefensarbete särskilt uttömmande. Rollen som skolchef är betydligt mer komplex och det dagliga arbetet innefattar en större uppsättning uppgifter än att enbart nätverka.

Informationsrollerna

Informationssökare och mottagare

Mintzbergs roll som *informationssökare och mottagare* innebär att chefen både aktivt söker och fungerar som mottagare av information om organisationen och omgivningen. Med hjälp av informationen är det sedan chefens uppgift att identifiera problem och möjligheter till att lösa dessa.⁹⁹

Informationshantering hamnade på tredje plats när skolcheferna i enkäten fick rangordna vad de tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka. Detta är något som visar att det är en viktig del av skolchefens dagliga arbete. Också det nätverkande som ingår i skolchefernas arbete kan också handla om att ta reda på mer information som kan vara till nytta för verksamheten. Skolcheferna har också berättat att de blir inspirerade av och får information från den aktuella forskningen från högskolor och universitet.

⁹⁷ Mintzberg (1973)

⁹⁸ Ibid,

⁹⁹ Mintzberg (1973)

Genom informationen får skolcheferna en större kunskap och överblick över organisationen som kan hjälpa dem att identifiera eventuella problem och se möjligheter till att lösa dem. Rollen som informationssökare och mottagare beskriver väl skolchefen som i bästa fall är välinformerad om organisationen skolchefen ansvarar över. Det finns dock en risk att den stora mängden information som skolchefen utsätts för gör det svårt att hinna sälla bland vad som är mer eller mindre viktigt, samt att kunna leva upp till de förväntningar som finns på att skolchefen ska vara insatt i allt som rör organisationen.

Informationssorterare och – spridare

Mintzbergs roll *informationssorterare och – spridare* innebär att chefen sorterar den information som kommer in i organisationen från externa källor och sprider denna till organisationens medlemmar.¹⁰⁰ I en fråga i enkäten fick skolcheferna rangordna vilka arbetsuppgifter de tillbringar mest tid åt under en arbetsvecka och informationshantering hamnade på tredje plats. Detta visar att det är en viktig del av arbetet. I en annan fråga fick skolcheferna svara på om de anser att större delen av deras arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information och där svarade endast en sjättedel av dessa att det stämde helt. Det verkar alltså som att skolcheferna tillbringar en del av sin arbetstid på uppgifter som rör sortering och spridning av information, men det tycks inte vara den viktigaste uppgiften.

Talesman

Mintzbergs roll *talesman* beskriver chefen som den som representerar organisationen.¹⁰¹ Skolchefen kan beskrivas som talesman i de nätverk som denna medverkar i. När skolcheferna representerar organisationen i möten med nämnder, ledningsgrupper, samt olika samverkansorgan intar de denna roll. Det är i dessa nätverk som skolchefen verkar för att få ut information till organisationens omgivning.

Rollen som talesman kräver att chefen kan balansera intressena hos två olika grupper och att chefen håller båda dessa informerade om hur organisationen utvecklas i fråga om planer, arbetssätt och resultat. Den första gruppen består av de med störst internt inflytande (chefens

¹⁰⁰ Ibid,

¹⁰¹ Mintzberg (1973)

överordnade, ansvarig nämnd eller kommunstyrelse) och den andra av externa aktörer (allmänheten, statliga myndigheter och media).¹⁰²

I enkäten frågades det efter vilka relationer som är viktiga för skolchefernas möjlighet att utföra sitt uppdrag och svaren visade att relationen till skolnämndens ordförande är den mest viktiga, tätt efter hamnar kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande. Mest samverkan säger sig skolchefen ha med andra anställda i organisationen. Dessa personer kan alla sägas tillhöra den första gruppen med de interna relationerna och här kan man alltså se att den delen av rollen som talesman stämmer väl in på skolchefens arbete.

De externa relationerna till andra politiker i kommunen, medborgare, journalister, näringslivet, tjänstemän vid landstinget och centrala myndigheter har beskrivits av skolcheferna som neutral. Dessa relationer till externa aktörer har alltså inte lyfts fram som särskilt viktiga för skolchefen för att kunna utföra sitt uppdrag.

Enkätundersökningen visar också att skolcheferna tycker att det ibland kan vara svårt att sammanfoga de intressen som finns i verksamheten med de krav som politiker, media och brukare ställer. Som talesman är det skolchefens roll att arbeta för att få ut information till organisationens omgivning, men trots det visar enkätundersökningen att bara knappt en sjättedel av skolcheferna anser att de tillbringar större delen av sin arbetstid åt att övervaka, filtrera och sprida information.

Vissa delar av rollen som talesman beskriver väl skolchefens yrkesroll medan vissa inte verkar kunna kopplas ihop alls. Eftersom skolcheferna uppenbarligen inte har alls lika mycket samverkan med externa aktörer som med interna och att de själva inte beskriver det som en viktig del av sin roll att få ut information till omgivningen kan man nog inte påstå att rollen på ett fullgott sätt beskriver skolchefens yrkesroll.

¹⁰² Ibid,

Beslutsrollerna

Initiativtagare

Mintzbergs roll *initiativtagare* handlar om chefens förebyggande och nytänkande arbete.¹⁰³ Denna roll på lyfter fram en viktig del av skolchefens yrkesroll som de själva tydligt har betonat. I enkätmaterialen säger en stor majoritet av skolcheferna att de lägger stor tonvikt i sitt arbete vid att formulera idéer och visioner, samt att en av deras stora uppgifter att stå för det innovativa i verksamheten. Svaren i enkäten visar också att det skolcheferna tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka är att leda och utveckla verksamheten. Dessa svar visar att de arbetsuppgifter som ingår i rollen som initiativtagare väl beskriver skolchefens yrkesroll.

Nästan 90 procent av skolcheferna anser att kunna formulera idéer och visioner för verksamheten är en väsentlig del av skolchefens arbete. I enkäten kan man också koppla ihop denna enkätfråga med skolchefernas relation till politikerna och ser då att detta även kan innebära ett problem. Ett fåtal skolchefer anser att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän varken kan eller bör vara tydlig, men många uttrycker att den otydliga gränsdragningen ofta just innebär ett problem. Eftersom skolcheferna har en stor kunskap om verksamheten och ett ansvar för dess utveckling händer det ibland att de går över gränsen till det politiska området. 32 procent av skolcheferna uttrycker detta händer ibland. Skolcheferna uppfattar det dock som vanligare att politikerna istället går över på deras område och fattar beslut som egentligen ligger på skolchefens bord. I rollen som initiativtagare är relationen till politikerna särskilt viktig, något som man ser i empirin inte är helt okomplicerat eftersom drygt en femtedel av skolchefernas företrädare slutade sin tjänst just på grund av samarbetsproblem med politikerna. Skolcheferna uttrycker en medvetenhet om de svårigheter som uppkommer när de som chefer måste driva organisationens utvecklingsarbete framåt, men samtidigt inte ta eller påverka beslut som är politiska. Rollen som initiativtagare är värdefull för att beskriva den delen av skolchefens yrkesroll och lyfter fram viktiga arbetsområden.

¹⁰³ Mintzberg (1973)

Krislösare

Rollen *krislösare* handlar om att chefen arbetar med att lösa uppkomna problem.¹⁰⁴ En stor del av skolcheferna beskriver i enkäten att en betydande del av deras arbete handlar om att lösa problem och konflikter mellan människor. Endast ett fåtal av skolcheferna beskriver att de själva upplever någon form av konflikt med olika grupper i samhället. Dessa konflikter utgör endast undantagsfall och det går inte att se något tydligt mönster i dem.

Samtidigt uppger dock 36 procent av skolcheferna att anledningen till att deras företrädare slutade på sin tjänst var samarbetsproblem med politiker eller tjänstemän. Det finns alltså konflikter som uppkommer i skolchefens professionella relationer. Som tidigare nämnts finns det också en otydlighet i gränsdragningen mellan politikerna och skolcheferna som antagligen påverkar dessa konflikter. Många skolchefer tar också upp att det ibland förekommer en osäkerhet bland både skolchefer och politiker om vem som ska göra vad, något som kan orsaka både kriser och konflikter mellan yrkesgrupperna.

I enkäten berättar skolcheferna att de lägger stor betydelse i sitt arbete vid frågor som rör utveckling och implementering av normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän. Trots det visar det sig alltså vara svårt att ha en tydlig gränsdragning mellan politiker- och tjänstemannarollen. Rollen som krislösare innebär att det är skolchefen som är ansvarig för att konflikterna reds ut. Detta är en inte helt okomplicerad uppgift för skolchefen, men den lyfter fram en betydelsefull del av yrkesrollen.

Resursfördelare

I rollen *resursfördelare* agerar chefen genom att ta strategiska beslut om fördelningen av verksamhetens resurser.¹⁰⁵ När det gäller hur skolcheferna fördelar sin arbetstid visade enkäten att en stor del av arbetstiden används till att sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll. Enkäten visar också att skolcheferna anser sig ha ett stort inflytande i budgetprocessen och skolcheferna själva beskriver att de lägger störst tonvikt i sitt arbete på att se till att resurser används effektivt. I enkäten beskriver också skolcheferna att de lägger en stor tonvikt i det dagliga arbetet på att ge skolnämnden/ kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska eller andra typer av ”tekniska” råd.

¹⁰⁴ Mintzberg (1973)

¹⁰⁵ Mintzberg (1973)

Så den delen av rollen som resursfördelare stämmer till viss del in på skolcheferna. Skolcheferna själva bestämmer till en stor utsträckning hur de ska fördela resurserna i verksamheten, men de är samtidigt begränsade till vad politikerna i nämnden bestämmer.

Arbetet som skolchef idag beskrevs av en 40 procent av skolcheferna i enkäten som mindre attraktivt. Detta förklarade de med att arbetet är mer komplext idag, större fokus på verksamhetens ekonomi och att det är en mer utsatt position i media. Arbetet har också fått en lägre status enligt skolcheferna. Av skolchefernas var det endast 24 procent som anser att skolchefensarbete är mer attraktivt idag. Detta visar att rollen som skolchef upplevs som komplicerad och att de resurser som skolan får kanske inte alltid räcker för att leva upp till de krav som ställs på den.

En annan del av rollen som resursfördelare handlar om hur skolchefen organiserar arbetet i organisationen. Som resursfördelare är det skolchefens roll att se till att allt fungerar i organisationen i fråga om vad som ska göras, vem som ska göra det och hur det ska struktureras. Även här kan man se att skolcheferna i enkäten beskriver arbetet idag som mer komplext och att de förväntas vara delaktiga i en mängd olika uppgifter. Samtidigt verkar det vara de ekonomiska angelägenheterna som tar avsevärt mest tid och större fokus ligger idag på verksamhetens ekonomi.

Den sista delen av rollen handlar om hur skolchefen godkänner beslut fattade av andra inom organisationen. Skolcheferna i enkäten rangordnade vad de tillbringar mest tid med under en normal arbetsvecka och där hamnade kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad på sista plats. Denna del av rollen som resursfördelare stämmer alltså inte överens med skolchefernas egen beskrivning av sitt arbete.

Skolchefen som resursfördelare kan alltså sägas vara korrekt i vissa avseenden, särskilt då det handlar om prioriteringen av tid som de lägger på ekonomiska frågor och till en mindre del också organiseringen av arbetet inom verksamheten. Då det handlar om kontrollen av beslut fattade av andra inom verksamheten verkar detta dock inte vara en uppgift som upptar en stor del av skolchefens arbete.

Förhandlare

Mintzbergs roll som *förhandlare* fokuserar på chefens delaktighet i större förhandlingsaktiviteter.¹⁰⁶ Enkätsvaren visar att förhandlingen om resurser upptar en betydande del av arbetet som skolchef. De arbetar kontinuerligt med verksamhetens ekonomi och ser till att resurser används effektivt. Denna roll hamnar nära rollen som resursfördelare och som det tidigare redovisats där är resursfördelning är en viktig del av skolchefernas arbete.

Skolcheferna i enkäten lyfter också fram att de ingår i många olika nätverk som de anser är viktiga för arbetet. I rollen som förhandlare är det chefen som förhandlar om organisationens resurser eftersom det är chefen som har de faktiska möjligheterna till att ta beslut som förpliktigar organisationen. I många av skolchefens nätverk finns det dock ingen möjlighet att ta bindande beslut, utan de handlar främst om samverkan och är av mer rådgivande natur. Detta är något som stämmer mindre överens med rollen som förhandlare, eftersom skolchefen vid dessa möten inte tar några faktiska beslut angående organisationens resurser.

5.4 Antaganden inför kommande del av analysen

Genom analysen av både socialchefens och skolchefens dagliga arbete ser man att arbetet som socialchef och skolchef i olika kommuner liknar varandra mycket. De krav och rambetingelser som utgör gränserna för chefernas handlingsfrihet är liknande mellan kommunerna.

När det gäller de val cheferna gör i sin yrkesroll kan det finnas en betydande variation mellan de val som olika chefer gör. Detta framförallt med tanke på att de har olika personligheter. Samtidigt har det visar sig att de val cheferna gör påverkas av de krav och rambetingelser som utgör gränserna för arbetet, vilket inskränker deras handlingsfrihet och gör att även denna aspekt blir liknande mellan olika kommuner. Handlingsfriheten begränsas även av faktorer som medias fokusering på offentlig verksamhet och chefens relation till politikerna. Dessa faktorer leder till att cheferna känner en rädsla för att de ska bli tvingade att avgå från sin position och begränsar de val han eller hon gör i sin yrkesroll.

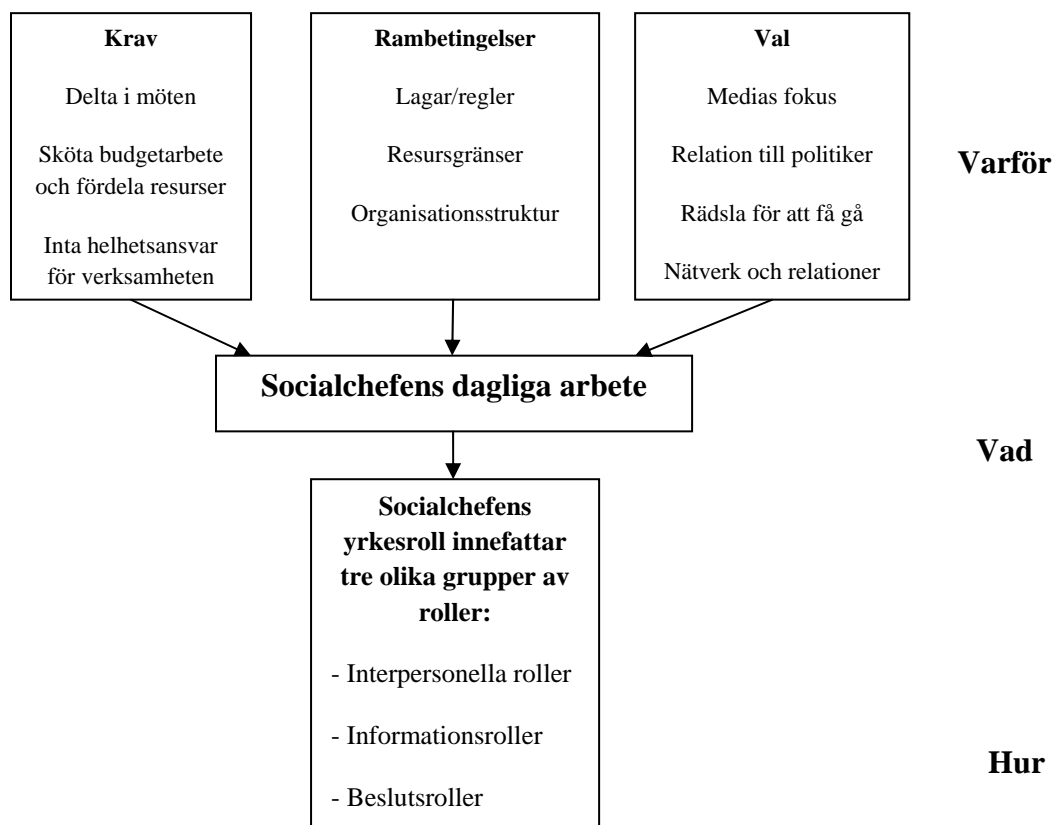
Innanför dessa gränser sker alltså chefernas dagliga arbete. I detta arbete intar de olika roller och i

¹⁰⁶ Mintzberg (1973)

studien observeras olika roller som cheferna intar i sitt arbete och som är möjliga att nu jämföra med varandra.

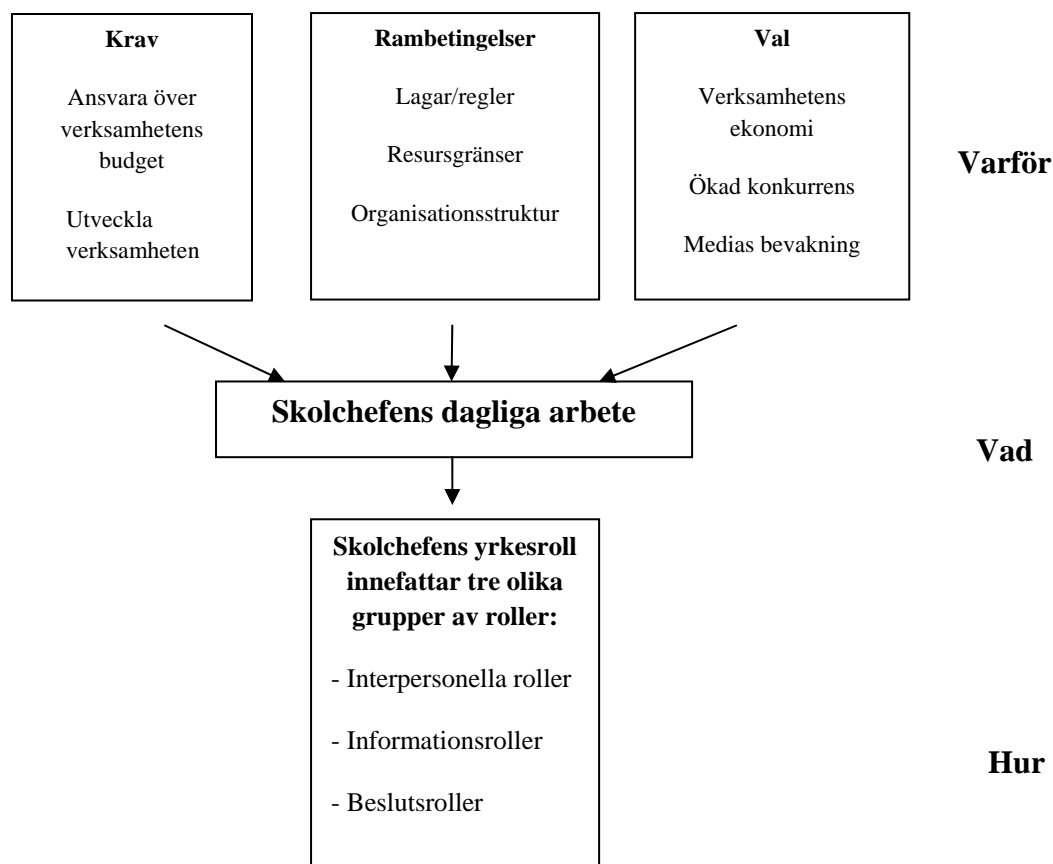
5.5 Utveckling av analysmodellen

I uppsatsen om socialchefens yrkesroll valde man att utifrån analysen vidareutvecklat den analysmodellen som presenterade på sidan 22. Denna utvecklade modell heter nu istället *modell över socialchefens yrkesroll* och ser ut som följer:



Figur 3 Modell över socialchefens yrkesroll

En motsvarande modell har även skapats för att beskriva skolchefens yrkesroll:



Figur 5 Modell över skolchefens yrkesroll

5.6 Likheter och olikheter mellan socialcheferna och skolcheferna

Kraven, rambetingelserna och valen

Kraven

Lika

De krav som ställs på socialcheferna och skolcheferna i Sverige är i många avseenden lika varandra. Framförallt handlar det om de både yrkeskategoriernas ökade ansvar i fråga om att se till att verksamhetens budget går ihop. Både socialcheferna och skolcheferna uttrycker att det är något som upptar en stor del av deras arbetstid och att det är något som de själva väljer att lägga stor tonvikt vid.

Socialcheferna lyfter fram i empirin att de har ett långtgående helhetsansvar för verksamheten. I detta ansvar ingår att möta de krav som ställs från många olika aktörer som politiker, överordnade cheferna, de anställda i verksamheten och från socialtjänstens klienter. Även skolcheferna berättar om hur de aktivt arbetar för att utveckla och implementera normer för ett lämpligt förhållande mellan politiker och tjänstemän.

Båda grupperna har prioriterat att lägga sin arbetstid på uppgiften att leda och utveckla verksamheten framför sju andra alternativ. Detta visar att det är den uppgift som både socialcheferna och skolcheferna känner att de har störst ansvar för i sin yrkesroll. Båda grupperna har också placerat deras ansvar för beslutsfattande och informationshantering högt upp på listan. När det gäller det administrativa rutinarbetet hamnar det näst längst ner på listan över socialchefens prioriteringar och längst ner på listan över skolchefens prioriteringar av sina uppgifter i det dagliga arbetet. Samtidigt har cheferna ett stort ansvar i fråga om att de måste sköta de ekonomiska angelägenheterna som redovisningen och budgetkontrollen. Det är möjligt att varken socialcheferna eller skolcheferna själva är medvetna om hur mycket tid de faktiskt tillbringar med administrativt rutinarbete.

Olika

Trots att båda yrkesgrupperna berättar att de har anser att arbetet med verksamhetens budget är viktigt och något som de lägger en stor del av sin arbetstid på skiljer sig svaren när det gäller deras ansvar vid fördelning av resurserna. Av socialcheferna är det nästan hälften (48 procent) som anser att deras viktigaste uppgift är att fördela resurser, men av skolcheferna är det bara ungefär en tredjedel (32 procent) av dem som anser att den viktigaste uppgiften. Men även om de flesta skolcheferna inte anser att det är den viktigaste uppgiften så anser de i alla fall att det är en av de viktigaste uppgifterna. I en annan fråga lyfter nämligen både socialcheferna och skolcheferna fram att uppgiften att se till att resurser används effektivt är av stor betydelse.

Rambetingelserna

Lika

Även rambetingelserna ser ganska lika ut mellan socialcheferna och skolcheferna i Sverige. Båda grupperna verkar inom offentlig sektor och har offentliga regleringar och avtal som de måste arbeta inom. Eftersom både socialtjänsten och skolan är politiskt styrda organisationer skapar även det särskilda förutsättningar och sätter upp vissa ramar för hur cheferna kan arbeta. Vad

socialcheferna och skolcheferna kan göra handlar mycket om vilka resurser som de har fått tilldelat sig av politikerna. Båda grupperna uttrycker att det idag fokuseras allt mer på just resurserna och på att verksamheten ska gå ihop. Av socialcheferna säger 100 procent av dem att det är av stor betydelse i deras dagliga arbete att resurser används effektivt och nästan lika många, 98 procent, av skolcheferna håller med. Såväl socialcheferna som skolcheferna anser själva att de har ett stort inflytande på budgetprocessen eftersom båda grupperna placerade sig själva som nummer 2 på en skala från 1 (stort inflytande) till 5 (inget inflytande).

En annan rambetingelse som socialcheferna och skolcheferna är överens om att den är av stor betydelse i deras dagliga arbete är deras uppgift att formulera idéer och visioner. En majoritet av både socialcheferna och skolcheferna uttrycker det som att en av de stora uppgifterna i det dagliga arbetet är att stå för det innovativa. Detta är något som visar att cheferna har tillräckligt med rambetingelsen/resursen tid för att kunna arbeta med just nya idéer och visioner.

En uppgift som både socialcheferna och skolcheferna rangordnade i botten på listan av arbetsuppgifter som de tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka var kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad. Det är möjligt att detta prioriteras bort på grund av brist på tid eller intresse, men det finns också en möjlighet att det saknas effektiva rutiner för att kunna kolla upp det. En annan förklaring är att cheferna helt enkelt förväntar sig att de tagna besluten efterföljs och att ingen uppföljning därför är nödvändig.

Olika

Trots att offentliga regleringar och avtal är en av de viktigaste rambetingelserna som cheferna har att verka inom skiljer sig deras syn på hur stor tonvikt de lägger på det i deras eget arbete. När det gäller att säkerställa att föreskrifter och regler följs anser en tredjedel av skolcheferna att de lägger stor vikt vid det i sitt dagliga arbete. En betydligt större del av socialcheferna, närmare hälften av dem, uttrycker att de lägger stor betydelse vid just den uppgiften.

En annan rambetingelse kan vara den tid cheferna lägger ned på att utveckla resurser från externa källor. Socialcheferna lägger ner en betydligt större del av sin arbetstid på detta än skolcheferna. Ungefär hälften av socialcheferna anser att de lägger ner stor vikt på att utverka resurser från externa källor. Enbart en fjärdedel av skolchefernas uttrycker att lägger stor vikt vid uppgiften.

När det gäller hur stor vikt socialcheferna och skolcheferna lägger vid olika uppgifter i sitt arbete lyfter särskilt socialcheferna fram betydelsen av de möten som de deltar i. I enkäten ser man detta i bland annat olika frågor om chefernas samverkan med andra aktörer. Den regionala samverkan med andra kommuner sker i lite större omfattning bland socialcheferna (är av stor betydelse för 82 procent) än bland skolcheferna (69 procent av dessa anser att det är av stor betydelse). Socialcheferna inspireras framförallt av sina kontakter med socialchefer i andra kommuner medan skolcheferna hellre tar in information från forskning och högskolor och blir inspirerade av detta.

Valen

Lika

Både socialcheferna och skolcheferna är försiktiga när det gäller de val som de gör i sitt arbete. En av förklaringarna till detta är att båda grupperna upplever att de har en låg anställningstrygghet. Det finns många anledningar till detta, men det är vanligt med samarbetsproblem med politiker och andra tjänstemän. Detta är något som ibland leder till att socialchefen eller skolchefen får gå.

En annan förklaring till att både socialcheferna och skolcheferna är försiktiga med sina val är att båda grupperna upplever att de är betydligt mer utsatta idag och det är en tuffare bevakning av dem från media. Många uttrycker en rädsla för att bli uthängda i media. Många socialchefer och skolchefer är medvetna om att det är de som står ytterst ansvariga för verksamheten och att de beslut de väljer att ta kan bli både uppmärksammade och kritiserade i media.

Just möjligheten att få påverka genom sina egna val är dock en av de starkaste anledningarna till att både socialcheferna och skolcheferna valt att arbeta som just det de gör. Att få stå för det innovativa och formulera idéer och visioner framhäver många chefer som de positiva sidorna av arbetet.

Olika

Både socialcheferna och skolcheferna lyfter fram den ökade konkurrensen för verksamheten som något som kan vara både positivt och negativt. Särskilt skolcheferna lyfter dock fram att detta är något som påverkar dem i de val som de gör på arbetet. När det gäller om det finns en tydlig gränsdragning mellan politiker och tjänstemän ser socialchefernas och skolchefernas svar ganska lika ut. Majoriteten av socialcheferna och skolcheferna menar att gränsdragningen är tydlig, men 40 procent av socialcheferna och 37 procent av skolcheferna anser att gränsdragningen inte är

tydlig. Ett större antal skolchefer än socialchefer anser att politikerna ibland glider in i deras yrkesroll och fler skolchefer än socialchefer anser också att de själva ibland glider in i rollen som politiker. Det verkar alltså som om skolcheferna över lag har lite mer problem med otydliga gränser än vad socialcheferna har. En annan fråga handlar om varför deras företrädare slutade. Här förklarar socialcheferna att 21 procent av deras företrädare slutade på grund av samarbetsproblem med politiker. Motsvarande siffra för skolcheferna var 22 procent. 15 procent av socialcheferna och 14 procent av skolcheferna berättar också att deras företrädare slutat på grund av samarbetsproblem med tjänstemän.

När det gäller vad socialchefernas och skolchefernas valt att göra efter att de avslutat tjänsten är det ett större antal av skolcheferna, 24 procent, än socialcheferna, 18 procent, som slutade på grund av karriären, ett avancemang till högre tjänster eller ett bättre betalt arbete. Medelsnittet på socialchefer ligger på 55 år och medelålder för en skolchef är 56 år. Eftersom socialcheferna och skolcheferna har nästan samma medelålder kan detta tyda på att det finns fler möjligheter att välja på efter nuvarande tjänst för skolcheferna än för socialcheferna. Samtidigt är valet att pensionera sig efter tjänsten är också något som fler skolchefer har upplevt att deras företrädare har bestämt sig för. Av skolcheferna var det 20 procent av deras företrädare som valt det alternativet, mot bara 15 procent av socialcheferna.

De interpersonella rollerna

Toppfigur

Lika

Både socialcheferna och skolcheferna beskriver att det är en viktig uppgift att vara förvaltningens frontfigur och den som i alla sammanhang representerar verksamheten. Detta stämmer tydligt överens med rollen som toppfigur som innebär att chefen är den som vid formella tillfällen står för representationen av organisationen.

Olika

Rollen som toppfigur innebär också en uppsättning uppgifter som handlar om mellanmänniska relationer. När det gäller socialcheferna har de berättat att de i en större utsträckning än skolcheferna arbetar med regional samverkan med andra kommuner. Andra mellanmänniska relationer som socialchefernas och skolcheferna främst arbetar med i sitt yrke är de som de har

till politikerna i nämnden, de anställda inom organisationen, kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande. Socialcheferna anser att den som de har mest samverkan med är socialnämndens ordförande, medan skolcheferna anser att det är andra anställda inom organisationen som deras mesta samverkan sker med.

Om rollen som toppfigur kan man sammanfattningsvis säga att den lyfter fram viktiga aspekter av både socialchefernas och skolchefernas yrkesroll och trots att variationer finns mellan de två grupperna stämmer rollen väl överens med de båda. Samtidigt innebär rollen som toppfigur att aktiviteter som informationsbehandling och beslutsfattande utesluts helt, vilket gör att den inte helt och fullt beskriver socialchefernas eller skolchefernas yrkesroll.

Ledare/anförare

Lika

I rollen som ledare/anförare är chefens roll att ansvara för arbetsklimatet och för relationen mellan chefen och de anställda. En majoritet av socialcheferna och skolcheferna har svarat i enkäten att de ser det som sin huvudsakliga uppgift att samordna andras arbete. Att båda grupperna så tydligt lyfter fram just den uppgiften, samtidigt som de uttrycker att få av deras planer kommer till i ”flygande fläng” visar att de tar ansvaret över personalen på ett självklart och samtidigt genomarbetat sätt. Både socialcheferna och skolcheferna har också svarat i enkäten att de anser att de är ledare för sina underordnade och ansvariga för den dagliga verksamheten, något som även det bekräftar chefernas ansvar över de anställda och verksamhetens arbetsklimat och samtidigt visar på deras uppgift att fungera som den som ger de anställda vägledning och motivation.

I fråga om deras roll som ledare/anförare är det också chefernas ansvar att bygga broar mellan personalens behov och organisationens mål, även detta något som stämmer väl in på de båda grupperna. Såväl socialcheferna som skolcheferna berättar att de ser sig själva som politikernas förlängda arm och de arbetar med att förankra politikernas beslut i verksamheten. Genom sitt arbete tar alltså cheferna ansvar både för de mellanmänniska relationerna inom verksamheten, men också för relationerna mellan verksamheten och politikerna.

Olika

När det gäller rollen som ledare/anförare finns det inget som särskilt märker ut sig i fråga om

skillnader mellan de två yrkesrollerna.

Rollen som ledare/anförare är ganska allmänt beskriven av Mintzberg, något som gör det möjligt för vissa delar av de båda rollerna att beskrivas inom ramen för denna roll. Samtidigt handlar rollen om just relationen mellan chefen och de anställda vilket gör att chefens övriga relationer inte utforskas. Detta gör att rollen måste ses som för snäv för att på ett uttömmande sätt kunna beskriva socialchefernas och skolchefernas yrkesroller.

Förbindelseled

Lika

Det går att se ur enkätmaterialen att de nätverk som cheferna ingår i är viktiga för att kunna utföra uppdraget. Som förbindelseled är det chefen som knyter samman organisationen med omgivningen och detta tycks vara en betydelsefull del av arbetet för både socialcheferna och skolcheferna. Socialcheferna lyfter fram att de värdesätter nätverk över kommungränserna och de är aktiva en stor uppsättning samverkansorgan. Skolcheferna är också medlemmar i många olika sammanslutningar som de anser är relevanta för deras arbete.

Olika

Det går inte att se i enkäten några skillnader mellan socialcheferna och skolcheferna i fråga om deras engagemang i olika slags nätverk.

Sammanfattningsvis kan man säga att alla de interpersonella rollerna stämmer väl in på de uppgifter som både socialchefen och skolchefen har att utföra i sin yrkesroll. Det finns vissa variationer, men överlag stämmer de bra överens och beskriver chefernas position i verksamheten och deras arbete med att utveckla de mellanmänniska relationerna på ett värdefullt sätt. Rollerna är dock inte tillräckliga för att beskriva yrkesrollerna eftersom de helt utesluter aktiviteter som informationsbehandling och beslutsfattande.

Informationsrollerna

Informationssökare och mottagare

Lika

Som informationssökare och mottagare är det chefens uppgift att aktivt söka och ta emot information om organisationen och dess omgivning, något som både socialcheferna och

skolcheferna uttrycker att de gör.

Olika

När socialcheferna och skolcheferna fick möjligheten att rangordna vad de tillbringar mest tid åt under en normal arbetsvecka hamnade just informationshanteringen på andra plats hos socialcheferna. Skolcheferna rangordnade de snäppet under på tredje plats, och valde istället att lyfta uppgiften beslutsfattande på andra platsen. Detta tyder på att socialcheferna tillbringar lite mer tid än skolcheferna på just uppgifter som handlar om hanteringen av information.

Skolcheferna har berättat i enkäten att de får sin inspiration främst från den aktuella forskningen vid universitet och högskolor och från forskningen får de också viktig information om som de kan använda för att utveckla verksamheten. Socialcheferna talar istället om att de får sin största inspiration från socialnämndens ordförande som också bidrar med viktig information, dock av annan natur än den som produceras vid universitet och högskolor.

Rollen som informationssökare och mottagare beskriver väl socialchefernas och skolchefernas yrkesroll och deras arbete med ta emot information och använda den för att få en överblick över organisationen.

Informationssorterare och – spridare

Lika

Som informationssorterare och – spridare är chefen den som ser till att extern information sprids inom verksamheten. Rollen hör ihop med den tidigare nämnda rollen som informationssökare och mottagare och i enkäten kan man se att också dessa uppgifter hör till arbetet som både socialchef och skolchef.

Olika

Även här kan man nämna att socialcheferna prioriterade informationshantering som den uppgift som de tillbringar näst mest tid på under en vanlig arbetsvecka, samtidigt som skolcheferna rangordnade hanteringen av information på en tredje plats. Det går att diskutera vad som kan ingå i uppgiften informationshantering, men vid en bred tolkning bör det inte vara orimligt att detta även inkluderar sorteringen och spridningen av informationen.

I en annan fråga fick cheferna svara på om de anser att större delen av deras arbetstid går åt till

att övervaka, filtrera och sprida information. Då svarade en femtedel av socialcheferna att det stämde helt. Av skolcheferna var det en ännu mindre del, bara en sjättedel som höll med om att detta stämde helt. Det verkar alltså som om socialcheferna och skolcheferna tillbringar en del av sin arbetstid på uppgifter som rör sortering och spridning av information, men det tycks inte vara den viktigaste uppgiften.

Rollen som informations sorterare- och spridare beskriver en mycket begränsad del av chefernas arbete. Den belyser dock chefens position och ansvar vid just spridningen av information till verksamheten och tillför därmed, trots sin begränsning, en viktig del av chefernas arbete.

Talesman

Lika

I rollen som talesman använder chefen sina nätverk för att få ut information om organisationen till dess omgivning och både socialcheferna och skolcheferna beskriver de nätverk som de deltar i som viktiga för att de ska kunna utföra sitt uppdrag. Cheferna använder sig av sina nätverk för att få en väl fungerande relation till de externa aktörerna, något som stämmer väl in på rollen som talesman. Både socialcheferna och skolcheferna är överens om att det är relationen till nämndens ordförande som är deras viktigaste relation för deras arbete. De tar även upp relationen till andra interna aktörer som kommunchefen och kommunstyrelsens ordgörande som särskilt viktiga relationer.

Olika

När det gäller vilka de har mest samverkan med i sitt arbete lyfter socialcheferna fram socialnämndens ordförande. Skolcheferna berättar istället att deras mesta samverkan sker med andra anställda i organisationen. Både socialcheferna och skolcheferna samverkar alltså till den största delen internt, men på olika nivåer.

Socialcheferna verkar i större utsträckning än skolcheferna samverka med externa aktörer. Socialcheferna berättar att socialchefer i andra kommuner och klienter och tjänstemän vid centrala statliga myndigheter hamnar högt upp på deras samverkanslista. Socialcheferna verkar också arbeta mer på att få ut information till organisationens omgivning genom att de, i lite högre utsträckning än skolcheferna, prioriterar sin arbetstid på att övervaka, filtrera och sprida information.

Rollen som talesman belyser hur både socialcheferna och skolcheferna arbetar med hjälp av nätverk. Eftersom rollen som talesman består av att balansera både de externa och interna gruppernas intressen, kan rollen sägas passa bättre in på socialcheferna än skolcheferna.

Samtliga informationsroller har varit värdefulla för att belysa chefernas särskilda tillgång till information inom organisationen och hur de använder sig av denna i sitt arbete. Informationsrollerna har också tagit in betydelsen av de mellanmänskliga relationerna för informationsarbetet och har därför tillfört en djupare förståelse för yrkesrollerna. En viktig aspekt saknas dock i fråga om chefernas unika position som den som tar beslut för organisationen.

Beslutsrollerna

Initiativtagare

Lika

Rollen som initiativtagare lyfter fram chefens roll i att driva organisationens utveckling framåt. Detta är något som både socialcheferna och skolcheferna lägger en stor tonvikt på i sitt dagliga arbete genom att formulera nya idéer och visioner. Detta kan stärkas ytterligare genom att visa på hur både socialcheferna och skolcheferna uttrycker en medvetenhet om att det är deras uppgift att stå för det innovativa i organisationen.

För både socialcheferna och skolcheferna kan deras vilja och engagemang för verksamheten dock orsaka problem. Särskilt tydligt syns detta i relationen till politikerna, vars uppgift det är att skapa mål för verksamheten. Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är ibland otydlig och både socialchefer och skolchefer berättar om att de själva ibland går över på politikens arena och att de ibland blir ombedda av politikerna att göra detta. Att gränsdragningen är komplicerad kan exemplifieras i att en femtedel av socialcheferna och skolcheferna slutade sin tjänst på grund av samarbetsproblem med politiker.

Olika

När det gäller rollen som initiativtagare visar enkätmaterialen inga tydliga skillnader mellan socialchefernas och skolchefernas svar.

Rollen som initiativtagare handlar om chefens ansvar för verksamhetens utveckling och framtid. Det är en viktig roll som både lyfter fram det som cheferna själva anser vara något av det mest

positiva med jobbet, det vill säga möjligheten till att påverka. Rollen tar också upp något av det mest negativa med arbetet då det handlar om den komplicerade gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän.

Krislösare

Lika

Både socialcheferna och skolcheferna berättar i enkäten att de lägger en stor tonvikt i sitt dagliga arbete på att lösa problem och konflikter mellan människor. De berättar också om att de själva sällan hamnar i konflikter. Samtidigt uppger dock mer än en tredjedel av både socialcheferna och skolcheferna att anledningen till att deras företrädare slutade var på grund av samarbetsproblem med politiker eller andra tjänstemän. Detta visar att det finns konflikter i chefernas arbete och dessa ofta uppkommer i chefernas professionella relationer. Eftersom så många av socialcheferna och skolcheferna anser att de gränser som finns emellan politiker och tjänstemän är otydliga tyder detta på att gränsdragningen är anledningen till många av dessa konflikter. Att det råder en osäkerhet bland både chefer och politiker om vem som ska göra vad kan orsaka både kriser och konflikter mellan yrkesgrupperna.

Olika

En större andel av skolcheferna än socialcheferna lägger tonvikt i det dagliga arbetet på att utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän. Trots det visar det sig vara lite svårare att ha en tydlig gränsdragning mellan politiker- och tjänstemannarollen för skolcheferna än för socialcheferna. Siffrorna skiljer sig bara några procent mellan de två grupperna, men i de två frågorna som tar upp om politikerna glider in i rollen som socialchef/skolchef och om de själva glider in i rollen som politiker tycks detta vara vanligare hos skolcheferna än socialcheferna. Samtidigt inleddes frågorna om gränsdragningen med den allmänt ställda frågan om cheferna anser att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i deras kommun och där ansåg ett större antal av skolcheferna än socialcheferna att den var tydlig. Rollen som krislösare innebär att det är chefen som är ansvarig för att konflikterna reds ut. Detta är en inte helt okomplicerad uppgift för socialcheferna och skolcheferna, men den lyfter fram en betydelsefull del av yrkesrollen.

Resursfördelare

Lika

Både socialcheferna och skolcheferna anser själva att de har ett stort ansvar i budgetprocessen. De berättar själva att de lägger en stor tonvikt i det dagliga arbetet på att ge skolnämnden/kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska eller andra typer av ”tekniska” råd. Rollen som resursfördelare handlar också om hur chefen organiserar arbetet i verksamheten. Här lyfter både socialcheferna och skolcheferna fram att planeringen av arbetet idag handlar mycket om verksamhetens ekonomiska resurser och vad man har råd att göra. Det är viktigt för de att arbetets organisering håller sig inom de ekonomiska ramarna och att budgeten hålls. Chefen i rollen som resursfördelare ska också vara den som godkänner beslut fattade av andra. Denna uppföljning av fattade beslut är något som både socialcheferna och skolcheferna prioriterar längst ner på listan över vad de tillbringar mest tid på under en normal arbetsvecka. Kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad verkar alltså inte uppta någon avsevärd del av chefernas arbetstid.

Olika

När det gäller fördelningen av arbetstid som en resurs uttrycker två tredjedelar av socialcheferna att de lägger en stor tonvikt i det dagliga arbetet på att sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll. Bara drygt hälften av skolcheferna anser att de lägger stor vikt vid samma uppgifter i sitt dagliga arbete. Det verkar alltså som om socialcheferna arbetar mer med ekonomiska frågor än skolcheferna.

Både socialcheferna och skolcheferna förklarar också att det ekonomiska arbetet är en av de svåra sidorna i arbetet. Majoriteten av socialcheferna (drygt 60 procent) beskriver sitt arbete som mindre attraktivt idag. Av skolcheferna är det 40 procent som är av åsikten att deras arbete är mindre attraktivt idag. Skolcheferna anser inte i samma utsträckning som socialcheferna att deras arbete har förändrats särskilt mycket de senaste åren, medan socialcheferna tycker att det har blivit mindre attraktivt bland annat på grund av att det är ökat fokus på ekonomin och att resursanvändningen, men också på grund av medias ökade intresse och komplexiteten i uppgifterna.

Rollen som resursfördelare är betydelsefull eftersom den sätter fokus på resurserna som är en av de viktigaste förutsättningarna för chefernas möjligheter att utföra sitt arbete. Rollen visar på hur stort utrymme ekonomin har fått i både socialchefernas och skolchefernas arbete.

Förhandlare

Lika

Som förhandlare är det chefens uppgift att delta i större förhandlingar och ta beslut som handlar om organisationens resurser. Socialcheferna och skolcheferna medverkar i många nätverk, men eftersom de flesta av dessa handlar om samverkan och är av en rådgivande natur, stämmer rollen som förhandlare inte in på någon av dem i det avseendet. De agerar dock båda som förhandlare i fråga om att förhandla om resurser och se till att dessa används effektivt inom verksamheten.

Olika

När det gäller uppgiften att utverka resurser från externa källor verkar detta vara något som socialcheferna arbetar med i betydligt större utsträckning än skolcheferna. Av socialcheferna var det ungefär hälften som lade en tonvikt på den uppgiften i det dagliga arbetet, jämfört med bara en fjärdedel av skolcheferna. Rollen som förhandlare beskriver en begränsad del av chefernas yrkesroll, och stämmer bättre in på socialchefens arbete än skolchefens. Den är dock värdefull i att belysa chefens position som den som står ytterst ansvar för att verksamhetens resurser används effektivt.

Beslutsrollerna har tillfört en viktig aspekt av socialchefernas och skolchefernas yrkesroller och lyft fram deras unika position som ytterst ansvariga inom verksamheten. Rollerna har visat på chefernas specifika arbetsuppgifter och ansvar över verksamhetens utveckling.

6 Slutsatser

I denna uppsats har socialchefernas och skolchefernas yrkesroller beskrivits. Dessa har kortfattat jämförts för att kunna beskriva och förklara vad som skiljer sig respektive ser lika ut mellan yrkesrollerna. Rollerna har beskrivits i fråga om varför cheferna gör som de gör, vad de använder sin tid till och hur deras arbete ser ut. Genom att tolka och analysera hur de själva beskriver sitt dagliga arbete har studien kunnat visa vad de har gemensamt och vad som skiljer dem åt.

6.1 Varför cheferna gör som de gör

Stewart beskriver att chefers arbete skiljer sig så mycket från varandras att det måste särskiljas.¹⁰⁷ Den beskrivningen av chefers arbete inte in särskilt väl på just socialcheferna och skolcheferna eftersom de utgör två homogena grupper. Denna studie har istället visat att det finns många likheter mellan socialchefernas och skolchefernas arbete i de olika kommunerna.

De **kra**v som ställs på socialcheferna och skolcheferna handlar alltså vad de måste göra. För båda yrkesrollerna handlar detta främst om att se till att budgeten går ihop, leda och utveckla verksamheten samt att se till att resurser används effektivt. Det som skiljer yrkesrollerna åt är att kravet att socialcheferna tycks arbeta lite mer med ekonomiska frågor och att se till att fördela verksamhetens resurser än skolcheferna.

Rambetingelserna sätter gränser för vad chefen kan göra. För både socialcheferna och skolcheferna är en av de viktigaste rambetingelserna de offentliga regler och avtal som skapar de ramar inom vilka de måste utföra sitt arbete. En skillnad är att socialcheferna lägger en större vikt i sitt dagliga arbete än skolcheferna på att se till att föreskrifter och regler följs. Både socialchefernas och skolchefernas arbete sker i politiskt styrda organisationer. Båda yrkesgrupperna tillbringar en liten del av sin arbetstid på kontroll och styrning av fattade besluts efterlevnad. Istället prioriterar båda yrkesgrupperna att arbeta med att formulera idéer och visioner. Socialcheferna arbetar i större utsträckning än skolcheferna med regional samverkan och de lägger även en större vikt på att utverka resurser från externa källor.

¹⁰⁷ Stewart (1982)

Vad cheferna **väljer** att göra har att göra med den handlingsfrihet som de har i sitt dagliga arbete. Enligt Stewart har det blivit mer krävande att vara chef med hänsyn till det ökade ansvaret och de motstridiga kraven, vilket bidrar till att begränsa handlingsfriheten. Både socialcheferna och skolcheferna beskriver själva att de upplever en låg anställningstrygghet, ökad konkurrens och en rädsla för att själva bli uthängda i media. Samarbetsproblemen mellan tjänstemän och politiker är också en av de vanligaste anledningarna till att chefer får gå eller väljer att själva säga upp sig. Generellt sett verkar det som om skolcheferna har lite mer problem med otydliga gränser till politikerna än vad socialcheferna har. Dessa är alla faktorer som påverkar cheferna i de val som de gör.

6.2 Vad cheferna använder sin tid till och hur deras arbete ser ut

Mintzberg kom fram till att chefers arbete i allmänhet är ganska lika, något som stämmer väl in på socialchefernas och skolchefernas arbete. De roller som Mintzbergs skapat används i olika situationer efter hur de passar in och de beskriver chefens yrkesroll utifrån olika perspektiv. De krav, rambetingelser och val som påverkar chefen i arbetet inverkar på vilken av rollerna som chefen bäst beskrivs inom. Socialchefernas och skolchefernas aktiviteter har delats in i de tre huvudgrupperna interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller.

De interpersonella rollerna har visat att både socialcheferna och skolcheferna ser sig själva som representanter för verksamheten och att de värdesätter högt sina professionella relationer och nätverk för att kunna utföra sitt arbete. Både socialcheferna och skolcheferna anser att de är ledare för sina underordnade och ansvariga för den dagliga verksamheten och de ser uppgiften att samordna andras arbete som viktig. De ser också sig själva som politikernas förlängda arm och arbetar med att förankra politikernas beslut i verksamheten

När det gäller de relationer och nätverk som cheferna arbetar med har det visat sig att socialcheferna samverkar mer regionalt med andra kommuner än skolcheferna. Det har också visat sig att socialcheferna anser att de har mest samverkan med socialnämndens ordförande, medan skolcheferna samverkar mest med andra anställda inom organisationen.

Genom **informationsrollerna** ser man hur både socialcheferna och skolcheferna aktivt söker och tar emot information om organisationen och dess omgivning och sorterar och sprider

informationen inom verksamheten. De använder sig också av sina nätverk för att få ut information om organisationen till omgivningen. När det gäller samverkan med olika regionala aktörer är det vanligare bland socialcheferna än skolcheferna. I fråga om informationshantering, övervakning, filtrering och spridning av information tycks det vara en uppgift som socialcheferna lägger mer av sin arbetstid på än skolcheferna.

Beslutsrollerna visar att både socialcheferna och skolcheferna anser att de har ett stort ansvar i budgetprocessen och att de lägger en stor tonvikt i det dagliga arbetet på att ge skolnämnden/kommunstyrelsens ordförande juridiska, ekonomiska eller andra typer av ”tekniska” råd. I sitt dagliga arbete lägger också cheferna en stor tonvikt på att formulera nya idéer och visioner för verksamheten. Både socialcheferna och skolcheferna lägger också en stor tonvikt i sitt dagliga arbete på att lösa problem och konflikter mellan människor. Det har visat sig att det finns allvarliga konflikter mellan politiker och tjänstemän och detta kan exemplifieras i att en femtedel av socialchefernas och skolchefernas företrädare slutade sin tjänst på grund av samarbetsproblem med politiker.

Beslutsrollerna har också visat på ett antal skillnader som finns mellan socialchefens och skolchefens yrkesroller. En majoritet av socialcheferna själva anser att deras arbete är mindre attraktivt idag än för tio år sedan, medan de flesta skolchefer anser att deras arbete idag är ungefär lika attraktivt eller mer attraktivt idag. När det gäller fördelningen av arbetstid anser majoriteten av socialcheferna att de lägger en stor tonvikt i det dagliga arbetet på att sköta ekonomiska angelägenheter, redovisning och budgetkontroll. Bara drygt hälften av skolcheferna anser att de lägger stor vikt vid samma uppgifter i sitt dagliga arbete. Det verkar alltså som om socialcheferna i en större utsträckning arbetar med ekonomiska frågor än skolcheferna. Socialcheferna arbetar också med att utverka resurser från externa källor i betydligt större utsträckning än skolcheferna.

Trots att fler skolchefer än socialchefer lägger tonvikt i det dagliga arbetet på att utveckla och implementera normer för det lämpliga förhållandet mellan politiker och tjänstemän visar det sig vara lite svårare att ha en tydlig gränsdragning mellan politiker- och tjänstemannarollen för skolcheferna än för socialcheferna. Det tycks vara vanligare hos skolcheferna än socialcheferna att politikerna glider in i rollen som socialchef/skolchef och att de själva glider in i rollen som politiker. Samtidigt anser dock ett större antal av skolcheferna än socialcheferna att gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i deras kommun. Så även om det förefaller vara så, är det alltså inte helt säkert att gränsdragningen mellan skolcheferna och politikerna är tydligare än för socialcheferna och politikerna.

Sammanfattningsvis har uppsatsen visat att det finns betydligt fler likheter än skillnader mellan Sveriges socialchefer och skolchefer. De olikheter som finns mellan de två yrkesrollerna i fråga om vilka krav som ställs på dem, vilka rambetingelser de har att verka inom och vilka val som de har möjligheter att ta är få. Yrkesrollerna skiljer sig inte heller åt särskilt mycket i fråga om vad cheferna använder sin tid till eller hur deras arbete ser ut. Cheferna i studien har varit överens om att det är en utsatt yrkesroll, där de har mångtydiga och ibland motsägelsefulla förväntningar på sig från såväl politiker som allmänheten. Rollen som chef innebär att de får ta ansvar för ett mycket utsatt uppdrag och stå pall för kritik mot såväl verksamheten som de själva som chefer. Både socialchefens och skolchefens yrkesroll har visat sig problematisk ifråga om gränsdragningen mellan vad som är politiskt ansvar och tjänstemannaansvar. Cheferna uttrycker en medvetenhet om att det krävs tydliga gränser för att ha en bra relation till de kommunala politikerna, men i uppsatsen har det lyfts fram att det ibland finns en otydlig roll- och ansvarsfördelning mellan cheferna och politikerna.

Avslutningsvis kan det tilläggas att majoriteten av både socialcheferna och skolcheferna sällan eller aldrig känner sig nervösa eller spända i sitt arbete och att de allra flesta anser sig ha tillräckligt med tid för familjeliv och privatliv, ha goda relationer till sina överordnade och upplever att de blir tillfrågade av sina överordnade inför beslutsfattande. Majoriteten anser också att arbetet innehåller variation och spänning och att de har möjlighet att utöva inflytande i samhället.

Källförteckning

Litteratur

Blom, Agneta (1994), *Kommunalt chefskap*. Uppsala: Reklam och Katalogtryck.

Christensen, Tom. Laegreid, Per. Roness, Paul och Røvik, Kjell Arne (2005), *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Cregård, Anna (1996), *Skolchefers arbete*. CEFOS rapport nr 6. Kungälv: Grafikerna i Kungälv AB.

Czarniawska, Barbara, "Förvaltningschefer – politiker eller ledare?", i Brunsson, N (red 1986), *Politik och ekonomi, En kritik av rationalitet som samhällsförställning*. Lund: Doxa Ekonomi 1986.

Erikson, Malgorzata (1999), *Frihet inom rollen – den politiska ledningens betydelse för en kommuns utveckling i ett längre perspektiv*. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter, Livréna grafiska.

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena (2004), *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB, andra upplagan.

Hagström, Bo (1990), *Chef i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Hales, Colin (1993), *Managing through organisation. The management process, forms of organisation and the work of managers*. New York: Routledge.

Holmberg, Ingalill och Henning, Roger (2003), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (1998), *Hur moderna organisationer fungerar. Introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Källström, Anders och Solli, Rolf (1997), *Med takt och taktik: om den ekonomiska krisen, våra kommuner och det kommunala ledarskapet*. Göteborg: BAS.

Lundquist, Lennart (1994), *Statsvetenskaplig förvaltningsanalys*, Lund: Studentlitteratur

Norell, Per-Owe (1989), *De kommunala administratörerna – en studie av politiska aktörer och byråkratiproblematik*. Lund: Studentlitteratur.

Mellbourn, Anders (1979), "Byråkratins ansikten. Rolluppfattning hos svenska högre statstjänstemän". Stockholm: Publica.

Minzberg, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Solli, Rolf (1999), *Lågmäld styrning*. Stockholm: SNS Förlag.

Stewart, Rosemary (1988), *Managers and their jobs. A study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend their Time*. Basingstoke: The Macmillan Press Ltd, andra upplagan.

Stewart, Rosemary (1982), *Choices for the Manager: a guide to managerial work and behaviour*. London:

McGraw-Hill.

Svenning, Conny (2000), *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag, Fjärde upplagan.

Värna, Kajsa och Örnfelt, Birgitta (2003), *Långlivade förvaltningschefer – strategier som verkar utan att synas*. Göteborg: Elanders Graphic Systems.

Wennergren, Bertil (2000), *Offentlig förvaltning i arbete – om verksamheten och ärendehandläggningen i stat och kommun*. Göteborg: Norstedts Juridik AB.

Tidsskrifter och artiklar

Hales, Colin P., Journal of Management Studies 23:1 Januari 1986, *What do Managers do? A critical review of the evidence*.

Johansson, S-G, Dagens Samhälle 2005-03-03, s. 24, *Chefskap - ett artisteri som blir allt svårare*. Tillgänglig på www.medicarkivet.se.

Tengblad, Stefan, Scandinavian Journal of Management 19 (2003) s. 85-101, *Classic, but not seminal: revisiting the pioneering study of managerial work*.

Sveriges Radio (SR) Mobil 2006-06-08, *Mer kritik mot socialtjänsten i Eskilstuna*. Tillgänglig på <http://mobil.sr.se>.

Expressen 2007-04-12, *Chefavbopp efter kritik mot Vetlanda*. Tillgänglig på www.expressen.se.

Svenska Dagbladet 2007-04-10, *Socialtjänst blundade för misär*. Tillgänglig på www.svd.se.

Sveriges Radio 2006-08-23, *Socialchef tillbakavisar kritik*. Tillgänglig på www.sr.se/cgi-bin/isidorpub/PrinterFriendlyArticle.asp?artikel=922700&ProgramID=105

Helsingborgs Dagblad 2003-05-22, *Hård kritik mot kommunens vuxenskola*. Tillgänglig på http://hd.se/angelholm/2003/05/22/haard_kritik_mot_kommunens/

Muntliga källor

2007-02-21, Hans- Erik Persson, *Konsult inom chefsfrågor, f.d. socialchef*

2007-04-23, Lars-Göran Jansson, *Kontaktpersonperson hos FSS, sekreterare i styrelsen*

Publikationer

Socialstyrelsens publikationer (2003), *Socialtjänsten I Sverige*, ISBN:91-7201-773-2. Tillgänglig via www.socialstyrelsen.se.

Föreningen Sveriges Socialchefer, FSS (2000), *Arbetsmiljön för chefer i den kommunala förvaltningen*, Publikation från Föreningen Sveriges Socialchefer.

Uppsats

Danielsson, Sara och Olofsson, Jeanette (2007), *Socialchefens yrkesroll – ett arbete med höga förväntningar och begränsade möjligheter*. Förvaltningshögskolan: Göteborg