

Tango på toppen – om chefsomsättning

Anna Cregård
Rolf Solli

KFi-rapport nr 93

ISBN 978-91-977502-0-2

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författarna

2008

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

1. TANGO PÅ TOPPEN – OM CHEFSOMSÄTTNING	1
2. EN ROLLBESKRIVNING	3
Bakgrund och härkomst	3
Arbetet	4
Nätverk: mötesfrekvens och betydelse	6
Arbetsstillfredsställelse	7
Stil och profil	9
En mycket kort sammanfattning	11
3. VARFÖR SÅ HÖG OMSÄTTNING?	12
Organisation inbjuder till konflikt	13
Svårt att definiera – oklarheten	13
Maktbasens bräcklighet – en fråga om förtroende	14
Det bara blev så – abruption	15
4. SPELAR DET NÅGON ROLL OM DEN LEDANDE TJÄNSTEMANNEN BYTS UT?	16
Ja – avvaktan infinner sig	16
Ja – organisationer verkar behöva offer och syndabockar	17
Ja – för dem som är kvar	18
Nej – ingen spelar stor roll på sikt	18
5. MÅSTE TANGO VARA FARLIGT?	19
REFERENSER	21
INTERNETREFERENSER	24

1. TANGO PÅ TOPPEN – OM CHEFSOMSÄTTNING

Drygt ett år efter valet 2006 publicerade Dagens Samhälle (2007-10-16) en artikel med rubriken "Rekordmånga chefsbyten". Utgångspunkten för rubriken var att drygt var femte kommun rekryterat ny kommunchef under året efter valet. Nästan var tredje landsting hade bytt ut sin landstingsdirektör. Genast infinner sig två intressanta frågor. Hur kan man förklara en relativt stor omsättning av ledande tjänstemän? Den andra frågan kan formuleras som: Spelar det någon roll för organisationen om den ledande tjänstemannen byts ut? Frågorna är intressanta ur den synvinkeln att beroende på hur de besvaras kan det finnas anledning att utveckla alternativa vägval för utformning av den kommunala ledningsstrukturen.

Den dominerande föreställningen är att politiker fattar beslut och tjänstemän verkställer dem. Ett annat sätt att uttrycka förhållandet på är att politiker formulerar mål som tjänstemän sedan konkretiserar och realiserar. Oavsett vilken beskrivning som används är den knappast realistisk. Sambandet mellan politiker och tjänstemän är mycket mer komplicerat. Det handlar om ett känsligt samspel ungefär som i en tango; om takt och följsamhet från bägge parter för att det inte skall bli problem. Otvetydigt är det så att politikern är den som väljer partner, men när valet är gjort är det mer oklart vem som bestämmer resten. Metaforen kan uppfattas som mindre lyckad eftersom föreställningen om tango är att den ene är en man och den andra är en kvinna. Ledande politiker är oftast män och det samma gäller kommunchefer. Och tänk, just så var det tangon utvecklades. Det var italienska män som arbetade i Argentina som dansade med varandra. Kvinnorna kom in i bilden senare. Här ska vi emellertid inte diskutera tangon ur ett könsperspektiv – även om det skulle vara intressant. Våra tankar kring tango på toppen skall därför inte förväxlas med vår syn på hierarkiska relationer mellan kvinnor och män i kommunala chefs- och ledarbefattningar.

Hög omsättning av kommunchefer behöver inte upplevas som problematiskt – åtminstone inte av alla. I en studie av kommunala borgmästare (kommunalråd) konstaterar Alba och Navarro (Alba och Navarro 2006) att politiker-

na oftast beskriver sin relation till förvaltningen som tämligen oproblematiske; den formella ordningen gäller. Så beskrivs inte förhållandet alls när kommunchefer tillfrågas (Källström och Solli 1997; Värna och Örnfelt 2003). Vi vill påstå att varje kommunchef i Sverige är medveten om att man när som helst kan hamna i en ohållbar situation i förhållande till de ledande politikerna där utgången vid större eller upprepade konflikter är given – kommunchefen måste sluta. På samma sätt förhåller det sig mellan kommunchefer och ekonomichefer. Ekonomicheferna har påtagligt ofta en reserverad inställning till kommunchefen i en slags konkurrenssituation (Solli 1999; Solli och Värna 2005). Kommuncheferna känner sällan eller aldrig av den konkurrenssituationen. Det förefaller alltså som att det är hos den som är underordnad som det upplevs som ett problem. Den som för i dansen verkar ha mindre insiktsfullhet. I den här uppsatsen sätts fokus på kommunchefen, särskilt då denne inte för i dansen. För att förstå omsättningsproblematiken inriktar vi diskussionen på kommunchefsrollen.

En roll är inte en gång för alla given. Att vara Sveriges kung på 1800-talet var helt klart inte samma sak som att vara det på 2000-talet. Över huvud taget är rollbegreppet i flera avseenden problematiskt (Linton 1936; Merton 1967). Studeras en roll isolerat är det stor risk att man missar vad som bestämmer rollens innehåll och funktion. En del hävdar att rollen bestäms av dess omgivning medan andra att det egentligen är frågan om ett sampel mellan rollinnehavaren och omgivningen (Solli 1999). I den här uppsatsen kommer kommunchefer mest till tals men kontrasteras så ofta det går med främst ledande politiker, eftersom det är dessa två rollinnehavare som dansar tango i uppsatsen.

Hur en roll ser ut har med förväntningar att göra, både från rollinnehavaren och från andra som på något sätt kommer i kontakt med denne. Garfinkels (Garfinkel 1963) berömda exempel där studenter fick uppträda som gäster i sitt eget hem visade tydligt hur omställda förväntningar förvirrar aktörerna i sammanhanget. Förväntningarna påverkar därmed också hur vi uppfattar spelregler. Men det är inte bara förväntningar som är av betydelse i sammanhanget, utan det är också en fråga om för-

ändringar över tiden – en roll är inte för en gång given. En rimlig hypotes är att en befattnings innehåll förändras över tiden, det vill säga rollen omskapas. I förlängningen av nämnda hypotes följer antagandet att denna förändring i hög grad kan förstås i termer av kontextuella förändringar. Antar vi att en bransch genomgått stora förändringar följer att befattningar också har förändrats. Logiskt följer att om en befattning förändras kan vi anta att kontexten har förändrats. Nu är det i och för sig inte nödvändigt att den sociala konstruktion vi kallar verklighet är logisk (Czarniawska 1992; Hacking 1999). Hur mycket som förändras i kontext och i rollinnehåll är påtagligt svårt att göra en fattbar beskrivning av, eftersom mätproblematiken är tämligen stor. I en undersökning från 1995 (Johansson och Johnson 1995) som baserades på en enkät till landets samtliga kommuner visade det sig att kommunerna under 1990-talets fem första år i genomsnitt infört 27 reformer per år. Undersökningen upprepades år 2005 (Brorström och Siverbo 2006) och motsvarigheten till 27 blev 18. Det skall sägas att de redovisade måtten avser bestämda reformer (kommundelsnämnder, resultatenheter, balansräkningsenheter, målstyrning, privatisering, bolagisering samt kundval) – annat händer ju också. Ändå kan det här i en aldrig så försiktig tolkning användas som uttryck för att förändringsintensiteten varit något avtagande under senare år. Ett särskilt problem i resonemangen om förändring ligger i frågan om när en förändring inträffat. Det lär vara så att kroppens celler är utbytta efter sju år, men måste något vara 100 procent annorlunda för att vara förändrat? De flesta håller nog med om att det är att ställa alldeles

för stora krav på förändringsbegreppet. I den här uppsatsen kommer vi dock att behöva ett konstruerat och accepterat mått på förändring. Här används i analogi med statistikens signifikanstest måtten fem procent som utslag av förändring. Alla förändringar över tio procent betraktas som stora förändringar. Bedömt på detta sätt har förändringstakten i svenska kommuner minskat med 33 procent $[(27-18)/27]$ vilket med de valda gränsvärdena är en stor förändring.

En så stor förändring har troligtvis förändrat rollen som kommunchef. Här kommer vi först att beskriva kommunchefsrollen och dess förändring över tid. Det gör vi för att sedan kunna diskutera dels varför så många bytts ut, dels huruvida dessa byten spelar någon roll för den kommunala organisationen. Uppsatsen baseras på ett antal publicerade och opublicerade studier av främst kommunchefer, det vill säga kommunens högste tjänsteman. Inom ramen för en jämförelse avseende kommunchefsrollen i 14 länder (se (Klausen och Magnier 1998; Mouritzen och Svara 2002) genomförde Roger Haglund (Haglund 1998) en studie av svenska kommunchefer. Nämnda studie baserades på en rikstäckande enkät riktad till kommunchefer som sedan har upprepats åren 2000 (Lillieström 2000) och 2005, där resultaten av den senare inte publicerats förrän här. På motsvarande sätt har kommunala ekonomichefer studerats 1998 (Solli 1999) och 2004 (Solli och Värna 2005). Till detta kommer ett antal intervjuer med kommunchefer (se till exempel Källström och Solli 1997; Värna och Örnfeldt 2003) som ger en bild av rollen ifråga.

2. EN ROLLBESKRIVNING

För att beskriva kommuncheferollen använder vi oss av fem områden. Det första tar fasta på kommunchefens bakgrund, eftersom den påverkar hur kommunchefen uppfattar sin roll. Det andra området är hur kommunchefen ser på sitt arbete, det vill säga dess innehåll och uppgifter. Det tredje området är särskilt centralt för rollbeskrivningen, eftersom det är främst där som kommunchefen sätter gränser för rollens räckvidd. Det fjärde området som beskrivs i det här avsnittet är hur kommunchefen ser på sitt nätverk, då detta utgör kommuncheferollens anslutningar till andra roller. Arbetstillfredsställelse och inspiration är det femte området som vi ser som viktigt när vi gör rollbeskrivningen. Här ges skildringar över hur kommuncheferna bedömer rollen: vad som är positivt och mindre positivt samt vilka inspirationskällor de har för förande av rollen. Det sista området som tas upp i rollbeskrivningen benämns stil och profil. Här indikeras vilken typ av chef som medges inom ramen för kommuncheferollen.

Bakgrund och härkomst

Kommuncheferna blir allt äldre, men i relativt långsam takt. År 1995 var medelåldern 51 år, år 2000 hade medelåldern ökat med två år för att år 2005 vara uppe i 55 år. Något äldre men samtidigt med något mindre spridning, i detta avseende blir de alltså allt mer lika. Men likheten gäller inte i alla avseenden. Andelen kvinnor har kontinuerligt ökat med en procent varje år, från 8 procent 1995 till 18 år 2005. De senaste fem åren har 28 procent av de rekryterande kommunerna valt en kvinna. Det är långt till något som liknar jämvikt avseende könen, men trenden visar ändå att olikhet i det avseendet blir mer vanligt.

Trots att kommuncheferna blir äldre har de innehaft sin anställning allt kortare tid. Den har minskat från 7,1 år 1995 till 6,1 år 2005. Detta innebär att den som var kommunchef 1995 fick sin anställning vid 44 års ålder medan den som var kommunchef 2005 i genomsnitt blev det vid fyllda 49.

Kommunchefens far var oftast lägre tjänsteman eller arbetare. Under 10-årsperioden har tjänstemannausprunget stadigt ökat från 37 till 46 procent, medan andelen med arbetarbak-

grund minskat från 36 till 33 procent. Lika stor minskning står att finna i gruppen där fadern var egen företagare, från 12 till 9 procent. Modern var oftast yrkesarbetande men 35 procent var hemmafru, det gällde i alla tre undersökningarna. Större delen av kommuncheferna tillhör alltså gruppen klassvandrare, något mindre 2005 än 1995.

Kommuncheferna är överlag högt utbildade. År 1995 hade 77 procent mer än tre års eftergymnasial utbildning. Tio år senare var det 83 procent som hade minst en så omfattande utbildning. I genomsnitt har de nästan fyra års eftergymnasial utbildning. Den största förändringen mellan 1995 och 2005 är att andelen jurister minskat från 20 till 14 procent. Offentlig administration/statsvetenskap har minskat från 42 till 39 procent. Den utbildning som ökat mest finns inom humaniora, men det handlar om en ökning från 3 till 6 procent. I ekonomismens tidevarv (Rombach och Berglund 2005) kunde man tro att andelen ekonomer skulle öka. Förvisso gör de det, men bara från 21 till 23 procent. Sammantaget är det fråga om en marginell förändring i riktning mot allt mer olika utbildningsbakgrund.

Det finns en mycket stor variation i vilket arbete kommunchefen hade innan sitt nuvarande. Vi finner allt från enhetschef i en kommun till major inom armén representerade. Trendmässigt minskar ekonomichefer, personalchefer, jurister och planerare. Ökar gör förvaltningschefer och kommunchefer. År 2005 var den vanligaste föregående anställningen förvaltningschef (25 procent). Kommunchef kom på andra plats med 18 procent och ekonomichef på tredje med 12 procent. År 1995 var ekonomichef det vanligaste med 16 procent tätt följt av förvaltningschef med 14 procent och kommunchef med 5 procent. I samtliga kategorier visar år 2000 värden som ligger ganska precis mitt emellan 1995 och 2005.

Oavsett vilket arbete man hade tidigare kom över 80 procent från den kommunala sektorn. En förändring att märka är att andelen från den privata sektorn har minskat från 9 procent 1995 till 5 för år 2000 och 6 för år 2005. Landstingssektorn och den statliga sektorn står under senare år för ungefär 5 procent var.

Titulaturen ändras. I undersökningen från 1995 kallade sig 37 procent kommunchef, motsvarande för 2005 var 30 procent. En vanlig titel 1995 var kanslichef (25 procent) vilken nästan helt försvunnit 2005 (4 procent). Floran av titlar är större nu än förr. Den dominerande titeln 2005 var kommundirektör (57 procent) vilket skall jämföras med 30 procent 1995. De flesta titelförändringarna har skett mellan 2000 och 2005.

Arbetet

Kommunchefsrollen är per definition en länk eller buffert mellan politik och förvaltning (Källström och Solli 1997). Samtidigt är det den enda tjänstemannarollen som inte har något särintresse att bevaka. Ekonomichefen har att bevaka ekonomin (Solli 1999), förvaltningschefen har att bevaka sin verksamhets intressen (Leijon et al. 1984; Blom 1994; Cregård 2000), men kommunchefen har för det mesta inget sådant särskilt område att bevaka. Möjligen skulle helheten kunna vara ett sådant fält. Men helheten är svårdefinierbar (Källström och Solli 1997; Haglund 1998). Ett sätt att nalkas frågan vad en kommunchef gör och hur det har förändrats finns i att studera vad de anser vara tyngdpunkten i det dagliga arbetet. Nära besläktat med det är vad man tycker om

det, då arbetstillfredsställelse är ett nyckelord i detta sammanhang. Arbetet måste också utvecklas. Särskilt intressant är också att studera vad det är som inspirerar kommunchefen. Men först beskriver vi tyngdpunkten i arbetet.

En översiktlig analys av tabell 1 visar särskilt höga värden för aktiviteter som enkelt går att hänföra till produktivitet och effektivitet. En vanlig kommunchef menar att tyngdpunkten i arbetet är att säkra förnuftiga lösningar på problem, gärna genom att se till att förvaltningarna samarbetar kring effektivt användande av resurser. Att formulera idéer och visioner förefaller vara viktiga instrument i retoriken. Lite vid sidan av effektivitetsfrågan, men högt, ligger arbetet med att hitta bra samarbetsformer mellan politiker och tjänstemän. Tillämpning av rutiner och regler får låga värden. Vidare håller man armlängds avstånd från politiken. Allra minst tyngdpunkt ligger på att leda underordnad personal. Det sistnämnda kan vara svårt att förstå med tanke på att vi trots allt har att göra med kommunens högste tjänsteman. En rimlig tolkning på det låga värdet på att leda underordnade är att se det som det som de upplever som minst problematiskt. Däremot förstås det armlånga avståndet till politiken bäst utifrån ren självbevarelsedrift.

	1995	2000	2005
Påverka för att säkra förnuftiga och effektiva lösningar	76	78	81
Stimulera samarbete mellan förvaltningarna	81	81	80
Se till att resurser används effektivt	78	77	78
Formulera idéer och visioner	78	77	76
Främja och stödja nya projekt i kommunen	76	77	75
Utveckla förhållandet mellan politiker och tjänstemän	71	73	74
Ge kommunstyrelsen ordförande 'tekniska' råd	74	70	69
Regional planering med andra kommunchefer.	63	66	68
Vara informerad om personalens ståndpunkter	67	67	65
Rädda kommunens ekonomi	71	67	65
Vara informerad om medborgarnas ståndpunkter	63	64	64
Lösa problem och konflikter mellan människor	61	60	57
Utv. och implementera nya rutiner och arbetsmetoder	60	58	57
Utverka resurser från externa	56	56	51
Sköta ekonomiska angelägenheter, redov. och budget	37	40	44
Säkerställa att föreskrifter och regler följs	40	40	42
Ge kommunstyrelsens ordförande politiska råd	32	35	39
Leda underordnad personal	34	36	36

Tabell 1. Tyngdpunkten i arbetet. (Medelvärdesindex från 0 till 100 där 100 är mycket)

Vid en första anblick tycks det inte ha hänt särskilt mycket på tio år. Förändringarna är totalt sett lite större mellan 2000 och 2005 än mellan 1995 och 2000. De flesta ändringarna är dock trendmässiga. Det som minskat mellan 1995 och 2000 har fortsatt att minska fram till 2005. Det som trendmässigt ökar mest är strävan efter förnuftiga lösningar, men också att sköta ekonomiska angelägenheter som budget och redovisning.

Särskilt det senare verifieras i motsvarande undersökning av ekonomichefer (Solli och Värna 2005) där det tydligt framgår att kommuncheferna har fått större inflytande avseende budgetprocessen och resursfördelningen. Däremot minskar behovet av insatser som innebär att rädda kommunens ekonomi samt att arbeta för att få in mer externa resurser. Det senare kan förklaras av att kommunernas ekonomi påtagligt förbättrats under senare år varför den typen av aktiviteter inte står för dörren.

Den märkligaste, trendmässiga förändringen är att värden för att ge politiker politiska råd ökat medan att ge politiker tekniska råd minskat. Möjligen kan detta förklaras av att de tre enkätundersökningarna genomfört ett, två respektive tre år efter ett val. En välgrundad hypotes skulle då kunna vara att ju längre man kommit i en mandatperiod, desto mer känner kommunalråd och kommunchef varandra och

då medges fler politiska råd samtidigt som behovet av tekniska råd minskar. Men dock skall det observeras att det handlar om låga värden även efter ökning.

Ett alternativt betraktelsesätt på kommunchefernas arbete framgår av tabell 2 där flera av kommunchefernas svarsalternativ i föregående tabell ordnats i två idealkategorier. Utgångspunkten för tabellen är Robert Putnams kategorisering i form av den klassiske respektive politiske byråkraten (Putnam 1975; Klausen och Magnier 1998). Här skall emellertid nämnas att till skillnad från i Putnams studie hänförs i tabell 2 effektivitetsaspekter till den byråkratiska sfären varför dylika jämförelser kan halta något.

Av tabell 2 framgår att den klassiske byråkraten är något mindre framträdande än den politiska. Det innebär att den svenska kommunchefen jämfört med andra förefaller ha större möjligheter att påverka den samtida kommunala verksamhetens visioner och utformning. Tabellen visar också att viss förändring sker över åren. Sammantaget syns en trendmässig förändring i mer av såväl den klassiska som av den politiska byråkraten, det vill säga att det är mer av bägge varianter. Det är en förändring som gör den svenska kommunchefen allt mer lik den engelske av modell 1995, för att nämna ett exempel.

	1995	2000	2005
Den klassiska byråkraten	52	53	54
Leda underordnad personal i den dagliga ärendehantering	34	36	36
Sköta ekonomiska angelägenheter, redov. och budget	37	40	44
Säkerställa att föreskrifter och regler följs	40	41	42
Ge kommunstyrelsen ordförande 'tekniska' råd	74	71	69
Påverka beslutsfattande i syfte att säkra förnuftiga och effektiva lösningar	76	78	81
Den politiska byråkraten	64	65	66
Formulera idéer och visioner	78	78	76
Främja och stödja nya projekt i kommunen	76	77	75
Ge kommunstyrelsens ordförande politiska råd	32	35	39
Vara informerad om medborgarnas ståndpunkter	63	64	64
Utv. Förhållandet mellan politiker och tjänstemän	71	73	74

Tabell 2. Klassiska vs politiska byråkrater. Medelvärdebaserat index (0-100)

Nätverk: mötesfrekvens och betydelse

Kommuncheferna lägger stor vikt vid vem de har att arbeta med. Nätverket säger alltså en del om arbetet. Det här avsnittet handlar därför om hur ofta kommunchefen träffar andra och vilken betydelse de tillmäter dem som de träffar. Här finns det också möjlighet att definiera vilket slag av relation som finns mellan kommunchefen och respektive aktör i termer av konflikt och samarbete.

Kommuncheferna närvarar på mellan 15 och 20 möten i veckan. Mätt i termer av frekvens faller fyra olika grupperingar ut. I den grupp kommunchefen träffar mest finns kommunstyrelsens ordförande, ekonomichefen, förvaltningscheferna och vissa andra anställda. Personer i den gruppen träffar kommunchefen nära nog dagligen. I den andra gruppen ingår personer eller grupper som de träffar minst en gång i veckan. Till den gruppen hör ledande oppositionspolitiker, medborgare, folk från privata företag samt journalister. Den tredje gruppen innehåller bland annat andra kommunchefer och fackliga organisationer. Aktörer i denna grupp träffar man en eller två gånger i månaden. Den fjärde och sista gruppen handlar mest om personer som finns i centrala organ på riksnivå och det är inte särskilt ofta en kommunchef stöter på dem.

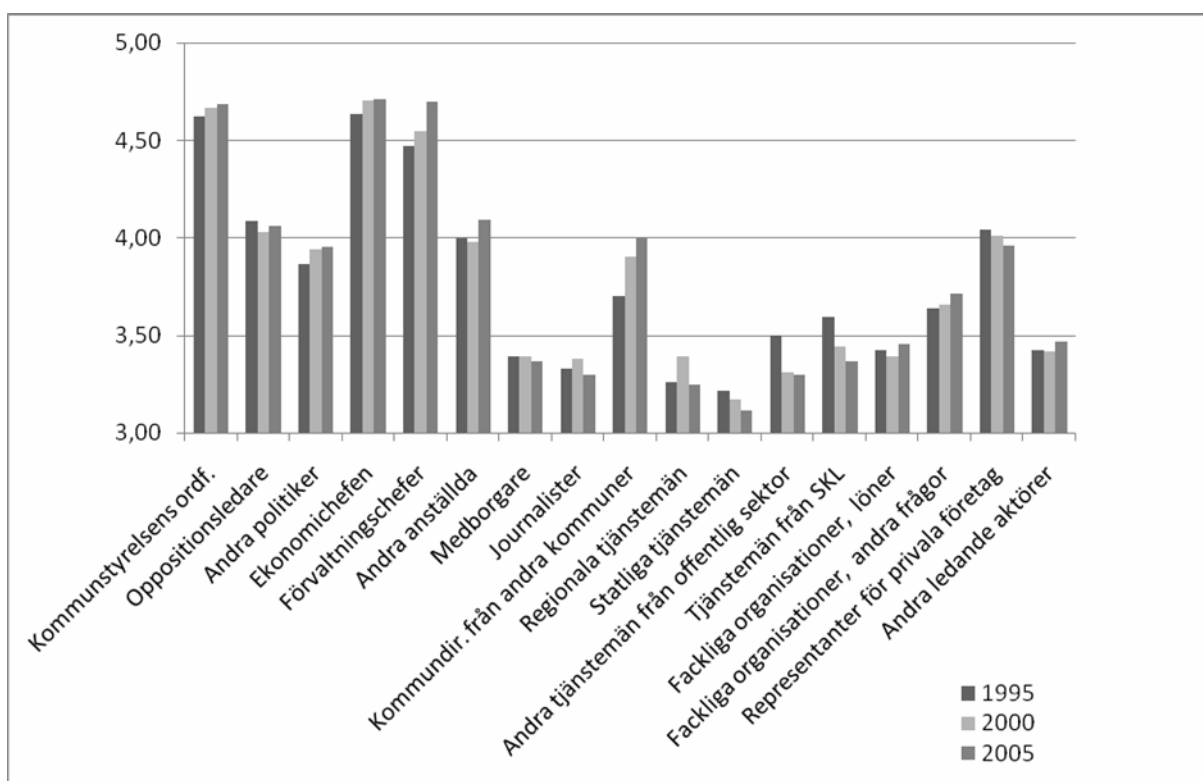
Under tioårsperioden är de förändringar som finns trendmässiga. Är det färre möten för en aktörsgrupp år 2000 i förhållande till 1995 så är det ännu färre 2005, och vice versa. Det är i förhållande till tre aktörer det skett någon förändring som märks. Kontakten med ekonomichefer är fortfarande hög men har minskat från i stort sett dagligen till ungefär fyra gånger i veckan. Inom parentes kan nämnas att det råder symmetri i relationen mellan kommunchefer och ekonomichefer i så motto att de är överens om att de träffas i nämnda utsträckning (Solli och Värna 2005). Möten med journalister har minskat mest av alla under de 10 åren, med närmare 15 procent. En minskning på drygt 10 procent går att notera i förhållande till kommunstyrelsens ordförande. Antalet möten tycks totalt sett ha minskat, ökning finns bara för förvaltningschefer och andra kommunchefer (6 procent). Vad det gäller den senare gruppen handlar det om lite till lite mer än lite.

De man träffar ofta är de som har betydelse. Den gruppindelning som redovisades avseende frekvens stämmer därför i det närmaste också när det gäller betydelse. Kommunstyrelsens ordförande ligger alltså i topp och i en klass för sig. Inom grupperna finns det en del avvikelser i förhållande till frekvens. Förvaltningscheferna tillmäts större betydelse och ekonomichefen lägre än i frekvensrangordningen. Trendmässigt är det två grupper som minskat något i betydelse under de 10 åren (-10 procent): kommunstyrelsens ordförande samt ekonomichefen.

Aktörer man träffar kan man antingen ha många konflikter med eller mycket samarbete, eller något där emellan (mitt emellan benämns här neutralt). Kommuncheferna betecknar få relationer som präglade av konflikt, totalt är det aldrig värre än neutralt, se figur 1. Mest problematisk är förhållandet till journalister och då är det en relation som bara 5 procent av kommuncheferna tycker präglas av konflikter.

Bland alla de aktörer som tillhör dem som kommunchefen möter ofta och som tillmäts stor betydelse är "konfliktprocenten" runt en procent, alltså enstaka fall. Samtidigt skall noteras att de två kommunchefer som uppgav att de hade konflikter med kommunstyrelsens ordförande 1995 inte fanns kvar på tjänsten år 2000. För år 2000 var det ingen kommunchef som tyckte sig ha konflikter med kommunstyrelsens ordförande. I enkäten för 2005 var det tre som betecknade relationen mellan kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen som konfliktfyllt.

Som tydligt framgår av figur 1 präglas kommunchefens nätverk vanligtvis av samarbete på gränsen till mycket samarbete. Tätgruppen här finns också de inom den grupp som de träffar mest. Nästan alla – 98 procent – tycker att relationen med förvaltningscheferna präglas av samarbete eller mycket samarbete, för ekonomichefer är motsvarande tal 95 procent och för kommunstyrelsens ordförande 94 procent. Kommuncheferns roll förefaller således vara en roll som i normalfallet präglas av mycket samarbete och lite konflikter. Det betyder dock inte att de senare inte existerar. Snarare visar materialet att konflikterna återfinns här och där, men de är undantag i arbetet.



Figur 1. "Relationer till dessa aktörer kan kännetecknas av mer eller mindre konflikt eller samarbete. Hur skulle Du vilja beskriva Ditt förhållande till följande personer eller grupper?" 1 står för Mycket konflikt medan 5 står för Mycket samarbete.

Arbetsstillfredsställelse

Det ideala arbetet har för en kommunchef tämligen tydliga ingredienser. Det handlar om att ha varierade arbetsuppgifter, få arbeta med människor med god samarbetsförmåga samt ha en god relation till överordnade, se tabell 3.

Att arbeta nära politiker, att ha goda fysiska arbetsförhållanden samt att ha trygga anställningsförhållanden har av kommuncheferna givits låga värden på skalan för det ideala arbetet. De fysiska arbetsförhållandena i Sverige är överlag goda – en kommunchef med fysiska förslitningsskador är nog svår att hitta. Att finna en rimlig förklaring till varför "ha trygga anställningsförhållanden" värderas lågt är svårare. Möjligen är det en faktor som är binär; antingen upplever man förhållanden som trygga eller så har man inte längre något förhållande. Notera att anställningsförhållandena inte bara är lågt värderade i ideal-dimensionen utan också är högre i svaret på hur det är.

Tryggheten är alltså större än vad man vill. Politiker-variabeln är definitivt ett kapitel för sig som det finns anledning att strax återkomma till.

I den första enkätomgången tillfrågades enbart om ideal, de två senare innehåller också en fråga om hur det är. Studeras differenser finns det tre som framträder mer än andra. En är att man vill ha mer tid för familjen. Differensen är 21 bland kvinnor och 13 bland män. Med andra ord ser kvinnor ett större problem i detta sammanhang. En ännu större differens finns avseende möjligheter till avancemang. Är man i karriären och redan högste tjänstemän är det inte helt klart vad nästa steg är, ett tips skulle kunna vara att göra som allt fler – byta kommun.

Särklass störst differens finns i kategorin "att arbeta nära politiker". Kommunchefen träffar politiker ofta, anser att de är betydelsefulla, ser inte mötena som särskilt konfliktfyllda men tycker inte om det. Differensanalysen går alltså på tvären till svaren på andra frågor rörande relationen politiker och tjänstemän. Det som annars framgår som en god representativ ordning innehåller alltså en annan dimension. Politiker är viktiga för kommunchefer därför att de är det, inte för att det är önskvärt ur kommunchefens synvinkel.

	1995	2000			2005		
	Ideal*	Ideal*	Är**	Diff	Ideal*	Är**	Diff
Ha tillräckligt med tid för Ditt privata liv eller Ditt familjeliv	72	75	60	-14	75	61	-15
Ha goda fysiska arbetsförhållanden	62	64	62	-2	63	61	-2
Ha en god arbetsrelation till Dina direkt överordnade	83	82	78	-4	84	82	-1
Ha ett tryggt anställningsförhållande	63	59	63	4	59	61	2
Att arbeta med människor som har god samarbetsförmåga	81	81	77	-4	78	75	-3
Att bli tillfrågad av Dina direkt överordnade inför deras beslut	73	73	73	0	73	76	3
Ha en möjlighet till avancemang till högre tjänster	64	61	41	-21	64	41	-23
Att ha ett inslag av variation och spänning i arbetet	87	85	77	-8	87	83	-4
Att arbeta nära politiker	46	44	77	33	51	80	29
Att ha möjlighet till inflytande över hur samhället skall utvecklas	75	73	77	4	78	81	3
Lön och löneförmåner	68	69	66	-3	69	65	-4
Klara arbetsuppgifter	67	61	60	-2	64	59	-5

Tabell 3. Hur bra är arbetet? (Medelvärdesindex 0-100 där 100 betyder av största betydelse)

***Tänk på ett för Dig idealt arbete - oavsett Ditt nuvarande arbete. Om Du skulle välja ett idealt arbete, hur viktigt skulle i så fall följande vara:?**

**** Hur vill du beskriva Ditt nuvarande arbete med avseende på hur det är?**

Låga värden på differens kan rimligen tolkas som att det finns en balans mellan vad kommuncheferna ser som ideal och hur det är. Med ovan nämnda undantag är differenserna tämligen små, med andra ord är det på det hela taget ett arbete som ligger nära idealet för en som redan är kommunchef.

Kommunchefer vill alltså ha variation på sitt arbete, och för att åstadkomma det behövs allt som oftast inspiration. Mycket är stabilt över tiden när det gäller kommunchefer, men alldeles särskilt gäller det var inspirationen kommer ifrån, se tabell 4.

Möten med andra chefer i kommunen och kollegor från andra kommuner står i en klass för sig när det gäller inspiration och trenden är uppåtående för båda dessa kategorier. Forskning, utbildning, kurser och liknande står stabilt på den övre halvan av inspirationslistan.

Däremot hamnar ledarskapslitteraturen långt ner. Det senare är helt väntat, mycket forskning visar att ledare inte läser särskilt mycket (Mintzberg 1973; Tengblad 2006).

Den enda förändringen av format är att aktiviteter i kommundirektörsföreningen fått större betydelse. Rankingmässigt ändrar det inget men det är en kategori som tagit in ordentligt på övriga.

En sammanfattning av det som inspirerar skulle kunna vara "borta bra men hemma bäst" med ett recept för inspiration: "Gärna utbildning och forskning – men det skall finnas ordentligt med utrymme för att prata med kollegor och andra chefer".

Inspirationskällor	1995	2000	2005
Andra chefer i kommunen	70	70	72
Kollegor i andra kommuner	64	63	68
Aktuell forskning och utbildning vid universiteten	57	58	57
Kurser, seminarier etc	61	59	57
Egen utbildning	55	55	53
Kommunförbundet (SKL)	54	49	51
Konsulter	45	49	49
Ledare i den privata sektorn	48	49	48
Aktiviteter i yrkesföreningen	36	39	48
Professionella tidskrifter och liknande	53	50	47
Aktiviteter i andra professionella organisationer	45	43	46
Den generella ledarskapsliteraturen	43	41	38

Tabell 4. I vilken utsträckning har Du funnit följande värdefulla vad gäller Dina möjligheter att utveckla dina skickligheter som chef? (Medelvärdesindex, 0-100 där 100 står för mycket)

Stil och profil

Ledarstil kan karakteriseras på många olika sätt. En utgångspunkt kan vara beslutfattande, eftersom ledarskap kopplas allt som oftast till beslutsfattande. En ytterlighet i detta sammanhang är centralt beslutsfattande, det vill säga att chefen fattar beslutet. Den andra ytterligheten är decentralt beslutsfattande. Beslut kopplas ofta till prat och handling (Brunsson och Jönsson 1979) eller genomförande (Rombach

1986), men kan ofta visa sig vara lättare att förstå som skilda företeelser. Både prat och genomförande är viktiga aktiviteter i den kommunala verksamheten. De kan också ses som två ytterligheter av en handlingsprocess. Det förda resonemanget har vi försökt fånga i figur 2 vilket är en bearbetning av Klausens (Klausen 2000) resonemang.

	Centralt beslutsfattande	Decentralt beslutsfattande
Pratorientering	Auktoritativ	Deltagande
Genomförandeorientering	Snabb	Inkrementell

Figur 2. Fyra typer av stil

Figur 2 användes för att konstruera frågor till kommuncheferna för att fånga deras stil vid organisationsförändringar. Den ruta som i figuren benämns auktoritativ kännetecknas av kommunchefer som förespråkar omsorgsfulla förberedelser med ett litet antal chefer inblandade. Deltagande utmärks av att kommunchefen tycker det är viktigt att medarbetarna medverkar i diskussioner kring beslut som rör själva förändringen. Den snabba stilen innebär att organisationsförändringar betraktas som händelser som inte bör tillåtas bli för långdragna. Den inkrementella stilen, till sist, förordas av de kommunchefer som tycker att stegvisa organisationsförändringar är att föredra, framför omfattande reformer.

Att de konstruerade stilarna inte är dikotoma är lätt att se. De är i många stycken överlappande, men i sina extremer är de kontraster. Mätmetoden, vilket Klausen (Klausen 2000) påpekar, ger heller inget utslag i vilken specifik situation som en kommunchef använder vilken stil. Det är rimligt att tro att en viss situationsanpassning förekommer. Det innebär att en kommunchef vid ett tillfälle tycker att en snabb stil är att föredra, medan den inkrementella förefaller bäst vid ett annat. Tabell 6 beskriver hur kommuncheferna svarar på frågor som rör deras stil vad gäller beslut och handling.

	1995	2000	2005
Deltagande	82	80	79
Auktoritativ	63	58	63
Snabb	62	56	58
Inkrementell	56	59	57

Tabell 6. Kommunchefernas stilar.
(Medelvärdesindex där 0 står för lite och 100 för mycket.)

Överlag domineras beslutsstilen av deltagande medan tempo innehåller lika delar snabbhet som inkrementalitet. Återigen finns det en nästan märkvärdig stabilitet i svaren. Förändringarna är små. Möjligen tycks det gå lite långsammare med genomförande under 2000-talet än tidigare.

En annan kategorisering som är vanligt förekommande utgår från Colin Hales klassiska artikel från 1986 där han sammanfattar ledarskapsforskningen så långt (Hales 1986). En sådan analys svarar på frågan om hur lik en typ av chefer är andra och ger samtidigt en indikator avseende det speciella i en position. I tabell 7 visas hur kommuncheferna svarar på frågor om olika ledaruppgifter.

Tabell 7 ger generellt en bild av kommunchefen som innehavare av en chefslik roll. Några idealvärden finns inte att utgå ifrån. Om idealvärdet skulle vara 100 för varje kategori svarar

den svenska kommunchefen till drygt 50 procent upp mot beskrivningen. Men det är förstås omöjligt att göra allt till 100 procent.

Samordningsarbetet förefaller vara det som mest utmärker kommuncheferna. Att stå för det innovativa är också utmärkande för dem. Däremot kännetecknas arbetet i mindre utsträckning av att kontrollera omvandlingen av beslut till handling. Det innovativa sker inte i flygande fläng och det är i det närmaste osannolikt lite av informationsspridningsfunktionen. Intressant är också att notera förändringar mellan de tre mätningarna. De är inte enorma, men indikerar ändå att viss förskjutning i hur kommuncheferna uppfattar sin roll. Mindre tid läggs under 2000-talet på förhandlingar jämfört med mätningen 1995. Förhandlingarna kan exempelvis handla om att medla vid konflikter samt att förhindra att sådana blossar upp. En annan förändring är att allt mer tid läggs på att hantera arbetsflödet, samtidigt som samordning av andras arbete ligger kvar på en jämnt hög nivå. Det skulle kunna tyda på att kommuncheferna ägnar allt mer intresse åt operativt arbete. Samtidigt ska det påpekas att siffrorna i tabell 7 visar en chef på en strategisk post i en offentlig organisation med just strategiska ledaruppgifter: Kommunchefen arbetar med visioner och planer som inte jäktas fram; det är sedan upp till andra, vilka behöver samordnas, att genomföra dem; det är också kommunchefen som är organisationens ansikte utåt – men inte hur mycket som helst, för det finns det andra som kan och vill vara.

Kategori\År	1995	2000	2005
Det är min uppgift att agera galjonsfigur i kommunen	55	54	53
Min huvudsakliga uppgift är att samordna andras arbete	73	73	72
Större delen av min arbetstid går åt till att övervaka, filtrera och sprida information	48	48	46
Min viktigaste uppgift är att fördela resurser	47	52	50
Mina arbetsuppgifter går ut på att hantera arbetsflödet	45	47	52
En mycket stor del av min arbetstid går åt till förhandlingar	54	50	49
En av mina stora arbetsuppgifter är att stå för det innovativa	67	65	66
De planer jag konstruerar kommer till i 'flygande fläng'	36	41	40
En stor del av min tid går åt för att kontrollera att det beslutade blir gjort	40	40	41

Tabell 7. Kategorier i ledarskap enligt Hales (1986). (Medelvärdesindex där 0 står för lite och 100 för mycket.)

En mycket kort sammanfattning

Innan vi går in på de två frågeställningarna för uppsatsen, det vill säga varför omsättningen på kommunchefer är hög och om denna spelar någon roll för organisationen, vill vi särskilt lyfta fram några av kännetecknen i kommunchefsrollen som framkommit ovan. Kännetecknen ska förenkla besvarandet av frågorna, och tjäna som trådar för fortsatt diskussion.

Kommunchefsrollen innefattar ett stort mått av strategiskt arbete, där särintresse saknas och helheten ska främjas. Viktigt är att samarbetet fungerar med nätverkets nyckelaktörer och det gör det vanligen. Kommunstyrelsens ordförande, förvaltningschefer och ekonomichef är väsentliga för utförandet av arbetet, men kontakterna med politiker ses inte som helt oprob-

matiska. Kommunchefen ser till att hålla sig på sin sida av gränsen mellan politik och förvaltning, samtidigt som den svenska kommunchefen i ett jämförande perspektiv vanligtvis har en roll som många gånger kännetecknas av den politiska byråkratens (Mouritzen och Svara 2002). Kommunchefens arbetsuppgifter innebär främst att säkra förnuftiga och kostnads-effektiva lösningar, stimulera samarbete, formulera visioner och stödja projekt samt utveckla relationerna mellan politiker och tjänstemän. Kommuncheferna uppskattar att de har varierande arbetsuppgifter som innebär mycket samarbete och önskar goda relationer till överordnade. Men de skulle gärna arbeta mindre med politikerna.

3. VARFÖR SÅ HÖG OMSÄTTNING?

Att omsättningen av kommunchefer anses hög har vi redan konstaterat. Med det mått vi konstruerade i uppsatsens inledning menade vi att en förändring på minst 10 procent måste betraktas som stor. Efter valet 2006 byttes ungefär 20 procent av kommuncheferna ut, vilket skulle kunna betraktas som en rejäl förändring av kommunchefskadern.

Det enklaste sättet att få reda på varför någon slutat är att fråga de som slutat. Den möjligheten har inte stått till buds. Istället innehåller de redovisade enkäterna en fråga om varför företrädaren slutade, se tabell 8. Här handlar det visserligen om tiden före mätningarna 1995, 2000 respektive 2005, alltså inte om varför de år 2006 slutade. Men troligtvis kan svaren från enkäterna ge en indikation på den höga omsättningen även 2006 och därefter. De trender som ses mellan de tre mätningarna, kanske också håller i sig efter 2005. Med andra ord extrapolerar vi tendenserna för att sedan kunna diskutera dem.

Den enskilt vanligaste orsaken till att företrädaren slutade är ålder och/eller pensionering – åtminstone 1995 och 2000, men tendensen är vikande. Trots att medelåldern ökat stadigt har ålder/pensionering fått minskad betydelse. Till det senare finns det två förklaringar. En förklaring är att gruppen i och för sig blivit äldre, men det är en mindre spridning än tidigare. Många kommer att gå i pension samtidigt om

de håller i. En annan förklaring är att de avtalskonstruktioner som var ganska vanligt förekommande på 1980-talet är mindre vanliga. Det betyder att ålder blir den viktigaste förklaringen till att man går i pension och inte att ett sexårsavtal löper ut.

Eftersom ålder och pensionering blir mindre vanligt som orsak till att man slutar, måste det finnas annat som blir mer vanligt. Att ha samarbetsproblem och att göra karriär är två sådana saker. Det är inte särskilt förvånande att samarbetsproblem med politiker har fått en allt större betydelse. Det är ett problem som lyser igenom både här och där i den gjorda beskrivningen ovan. Läger man ihop samarbetsproblem med politiker och andra tjänstemän blir det helt klart den vanligaste orsaken till att man slutar.

En noterbar förändring över tiden är att orsaken karriär fått en växande betydelse, det vill säga företrädaren har slutat som kommunchef för att något annat arbete lockat mer. Det finns med andra ord ett liv efter att vara kommunens högste tjänsteman. Inte sällan är det att vara det någon annanstans. I den första enkäten 1995 hade 5 procent varit kommunchef eller liknande innan det nuvarande arbetet, fem år senare var motsvarande siffra 9 procent och ytterligare fem år senare var det 18 procent. Viss återvinning finns alltså och den förefaller öka – allt som sig bör i miljömedvetenhetens tidevarv.

Orsak\År	1995	2000	2005
Karriär	12	14	18
Samarbetsproblem med politiker	23	29	28
Samarbetsproblem med tjänstemän	7	9	9
För stor arbetsbelastning/för stor arbetspress	7	6	8
Ålder/pensionering	35	31	26
Sjukdom/dödsfall	5	5	7
Vet ej	5	6	5
Annan anledning	13	10	14
Tjänsten nyinrättad/Ingen företrädare	14	8	10

Tabell 8. Varför slutade företrädaren? (Siffror i procent)

Men hur kommer det sig då att omsättningen är så hög? Förklaringarna till varför företrädaren slutat ger möjlighet att diskutera flera utmärkande egenskaper i orsaker, det vill säga att fördjupa resonemangen kring orsakernas orsaker. Varför gör man karriär? Varför förefaller samarbetsproblemen att öka? Säkerligen finns det många möjliga svar, och här ger vi några genom att resonera kring fyra områden: organiserandet som sådant; oklarheten i kommunchefens roll; maktbasens bräcklighet; och improvisatoriskt handlande.

Organiserandet inbjuder till konflikt

Politiska organisationer är per definition konfliktbenägna. Det som i många andra sammanhang skulle kunna kallas bråk kallas frisk debatt inom politiken. Att markera ogillande över andras åsikter är i det närmaste naturligt i politiska församlingar. Själva handlingen i den politiska organisationen är att diskutera. Förvaltningen å sin sida kännetecknas av professioner med i mångt och mycket gemensamma värderingar över hur problem skall lösas. Där blir enighet och handling i meningen genomförande det viktiga. Låt vara att beskrivningen är mer renodlad än hur det ter sig i verkligheten, men den weberianska arbetsfördelningen lyser i alla fall igenom. De konfliktbenägna och diskuterande politikerna skall alltså styra de eniga och handlingsorienterade i förvaltningen. I det stora hela måste detta vara en tämligen realistisk princip (Brunsson och Jönsson 1979). Alba och Navarro (Alba och Navarro 2006 sidan 288) menar att politik förvisso handlar om att vinna i demokratiska val, men kanske sätter de fingret på den ömma punkten med följande;

”To succeed in developing policies and securing their implementation through the administration that is led by the politicians is the other half and perhaps the hardest”

Det är med andra ord rimligt att tro att politiker vill påverka förvaltningen. Men det är också så att förvaltningen vill påverka politiken. Inte minst studier kring budgetering visar detta förhållande (Brunsson och Rombach 1982; Rombach 1986; Solli 1988). Till detta kommer att om en kommunchef hamnar i en konflikt

där det gäller att välja mellan förvaltning och ledande politiker är överlevnadsvalet att välja de senare (Solli och Källström 1995). Den som har att dämpa tonläget är just kommunchefen. Det är inte svårt att inse att organiseringen som sådan innebär ett utomordentligt utrymme för konflikter där kommunchefen lätt hamnar i kläm.

Brunsson och Jönsson (1979) menar att metoden tjänstemän använder för att föra ett ärende framåt är att testa med förslag och lyssna av reaktioner från politiker. Lyssnandet kräver sin kraft och det handlar om att utbilda politiker så att de växer in i ärendet. Det pedagogiska och taktiska inslaget är alltså betydande i kommunchefsrollen och det är något man kan tröttna på. Ny mandatperiod, nya politiker att lyssna av och utbilda, och så vidare – det kanske är lika bra att göra något annat! Vem som helst har rätt att bli trött på sitt jobb.

Svårt att definiera – oklarheten

I de tidiga studierna av kommunchefer ställdes frågan kort och gott ”Vad gör du på jobbet?”. Ett typiskt svar handlade om att de arbetade med övergripande frågor, strategier och så vidare. Följdfrågan var ”Vad menar du?” och det var då det blev intressant. En kommunchef med mycket lång erfarenhet svarade på följande sätt:

”... jag tror att jag gör så, så att säga. Det händer mig ... fast kanske inte så mycket ändå ... Ja, jag menar alltså ... att beskriva det här jobbet, det är förbannat svårt, tycker jag själv. Det är ju konstigt. Det borde man kunna ... Ja, jo, det visar väl hur luddig den här rollen är egentligen, va ...”

Vid en första anblick förefaller kommunchefen ifråga vara dåligt orienterad, men så är inte fallet. Snarare är uttalandet utslag av två förhållanden. För det första är det en omöjlighet att berätta om sin praktik, den är alldeles för innehållsrik för att det skall vara möjligt (se Bourdieu 1990). Istället får kommunchefer som alla andra göra en representativ beskrivning som inte säger vad de gör, men väl gör deras roll begriplig och det blir skillnad på praktik och

representation (Czarniawska 1999). För det andra är det utslag för en särdeles otydlig roll, eller befattning, om man så vill.

Befattningar är tänkta att vara tydliga, i vart fall i så motto att de oftast eliminerar en person till en dimension. Man kan till exempel vara chef, vilket inte behöver kompliceras med att man dessutom är mycket annat för att vara svårt nog att förstå vad det innebär. Mycket tyder på att chefsrollen inom kommunal verksamhet är synnerligen otydlig (Källström och Solli 1997; Jonsson 2004). Särskilt rollen som kommunchef förefaller diffus i sina gränsdragningar till den politiska sfären. Gränserna är mycket sällan formaliserade. Jonsson och Arnell (Jonsson och Arnell 2006 sidan 172) menar att man förefaller "... låta detta samarbete bli vad det blir utifrån tidigare erfarenheter och aktuella personer och deras förmåga att samarbeta". Förhållandet att en bok om kommunchefer med fog kan ha titlar "The Anonymous Leader" (Klausen och Magnier 1998) eller "The Mandarines of Western Europe" (Dogan 1975) är bara det bevis nog i frågan. Otydligheten är naturlig eftersom flera ledningsinstrument mycket väl kan hållas separerade. Ekonomi behöver inte stämma med vare sig verksamhetens innehåll eller det regelverk som eventuellt finns till hands (Brorström och Solli 2000) vilket inte alls hindrar att en kommunchef kan göras ansvarig inför ledande politiker för den uppkomna situationen.

Otydlighet medger variation. Samtidigt finns en väl etablerad norm som säger att ledare som sådana är av stor betydelse för organisationens agerande. Nämnda norm är inte nödvändigtvis baserad på rationella iakttagelser. Däremot är det lätt att komma fram till att normen finns. Konsekvensen av differensen mellan praktik och norm innebär i goda tider ett stort handlingsutrymme. I dåliga tider betyder det att nästan vilket argument som helst kan få en kommunchef att sluta – eller tvingas sluta.

Maktbasens bräcklighet – en fråga om förtroende

Utifrån ett så kallat kritiskt realistiskt angreppssätt (Sayer 1992; Danermark 2003) försöker Örjan Högberg (Högberg 2007) förklara förhållandet mellan politiker och tjänstemän. Han gör det inledningsvis troligt att tjänstemännen nog har för stort inflytande på den po-

litiska processen. Utan att veta det har Högberg ett tämligen gott stöd i att tjänstemän har stort inflytande i både Brunsson och Jönsson (1979) och hos Bäck (2005). För att borra en del i detta har Högberg valt att studera kommunchefer och det motiveras av att de arbetar närmare politiker än andra. Utgångspunkten för avhandlingen säger Högberg (2007 s 11) är följande utveckling i kommunerna:

"Enligt min mening bottnar det centrala problemet ... i att den kommunala utvecklingen har gått mot ett håll där de kommunala chefstjänstemännen, utöver den legitima chefsmakten, också i allt större utsträckning har kommit att uppbära politisk makt som möjliggör ett omfattande inflytande på den politiska processen utan att vara demokratiskt valda representanter för kommuninvånarna."

Högbergs empiriska material kommer dels från en tidsanvändningsstudie (Högberg 2002), dels från en så kallad samspeletsstudie. I analysen för han fram idén att kommunchefernas möjlighet att påverka politiken är beroende av det han kallar maktresurser. För kommunchefernas del handlar det om centralitet, kontroll över resurser och närhet till makt. Med centralitet menar Högberg att kommunchefer kan påverka genom att de har god insikt i och kontroll över ärendeflödet – de vet helt enkelt vad som pågår. Att ha kontroll över resurser innebär främst att de har ett stort inflytande över till exempel utredningsresurser och liknande som ofta är en förutsättning för att något skall hända. Närhet till makt står för det faktum att kommunchefer ofta träffar ledande politiker, vilket ger utrymme för det lilla och väl så viktiga samtalet (Källström och Solli 1997). Men förutsättningen för att kommunchefen skall ha nytta av sina maktbaser är att denne har ett förtroendekapital att använda hos politikerna.

Förtroendebegreppet utvecklas inte av Högberg, men bygger rimligen på resonemang som framförs av Niklas Luhmann (Luhmann 1979). För Luhmann är förtroende en förutsättning för handling – utan förtroende blir det ingen hand-

ling. Detta gäller absolut inte bara kommunchefer men det gäller för dem också. Förtroende är mångfacetterat (Johansson et al. 2006) och i detta sammanhang skall det konstateras att det är ett bräckligt fenomen. En egenhet hos förtroende är att det smittar från en aktivitet till en annan (Rombach och Solli 2006). Kan en mördare få bli läkare? Tveksamt. Kan en generalmajor som misshandlar sin fru leda sina trupper? Tveksamt det också. Inte för att en handling hänger ihop med en annan utan för att personen ifråga visat dåligt omdöme. Om en kommunchef misstänks ha gått utanför sina befogenheter så kan det bli så att blotta misstanken leder till uppsägning, det har vi sett (Wrenne 1998; Cregård och Solli 1999).

Det bara blev så – abruption

Att chefer får sluta tvärt och på ett uppmärksammat sätt är inte någon nyhet, inte ens inom offentlig sektor (Cregård 2004). Sådana processer är både enkla och svåra att förstå. Metoden som sådan kan förklaras med att den offentliga sektorn inte sällan försöker efterlikna det man tror sker inom privat sektor. Att sådan så kallad översättning sker (Czarniawska och Jorges 1996) är inte det som gör det svårt att förstå. Det är heller inte svårt att förstå att det händer när något olagligt har upptäckts. Men i övrigt är det inte helt enkelt. När vi djupstuderat abruption hittar vi olika motiveringar i samma fall beroende på vem man frågar (Cregård 2004). De uppsagda förklarar det ofta med att de kanske inte varit tillräckligt fogliga och att de blivit förråda av personer de litat på. Uppsägarna har dels rationella förklaringar som att chefen ifråga varit ekonomiskt slapp, gjort övertramp eller att vederbörande helt enkelt inte är kompetent för sin uppgift. Med övertramp menas att uppsägaren tycker att chefen gått utöver sina befogenheter och tydligt trampat in på den politiska domänen. Inkompetensargumentet är verkligen ett gungfly som närmar sig en grupp av argument där förklaringarna är klart mer irrationella än rationella. I några av fallen är förklaringarna mer tydligt ologiska och svårförståeliga. För att begripa orsakerna till att cheferna sagts upp med omedelbar verkan krävs att händelseförloppet tolkas som ett improvisatoriskt handlande. Man kan beskriva det så här (Cregård 2004 sidorna 4-5):

”Några personer har träffats, och där har idén om uppsägning dykt upp, och utan att någon beslutat om uppsägning, funderat över konsekvenser eller möjliga alternativ, har idén fått ett eget liv. ... Så här i efterhand påtalade en att det var konstigt att något så stort kunde inträffa utan att någon egentligen tyckte att det var en särskilt god idé.”

Kort och gott – det bara blev så!

4. SPELAR DET NÅGON ROLL OM DEN LEDANDE TJÄNSTEMANNEN BYTS UT?

Vår andra fråga behandlar om det spelar någon roll att kommuncheferna byts ut, det vill säga om omsättningshastigheten har någon betydelse. Ja, naturligtvis spelar det roll vem som är chef och hur dennes villkor på chefsposten ser ut. Att chefer spelar olika mycket roll i olika situationer får nog sägas vara en rimligt förankrad uppfattning inom ledarskapslitteraturen (Yukl 2006). Här finns det dock anledning att precisera svaret med våra data som indikatorer. Och då kan man svara både ja och nej på frågan.

Ja – avvaktan infinner sig

Sällan ges i samhällsvetenskaplig forskning utrymme för fältexperiment, men vid enstaka tillfällen organiserar praktiken själv experimentlika situationer. Vi påbörjade en studie av en kommuns institutionella arrangemang (Wrenne 1998; Cregård och Solli 1999). Vårt första steg var att bland annat intervjua ledande politiker och tjänstemän. I slutet av intervjuerien visade det sig att en av de förvaltningschefer vi skulle intervjua hade fått sluta abrupt. Varför är inte viktigt här. Inom några dagar hade också kommunchefen fått sluta – visserligen av helt andra orsaker, men precis lika abrupt. Det dröjde bara ytterligare några dagar innan också kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande hade fått gå. Vi fick sedan möjlighet att återkommande följa vad som hände i kommunen under drygt ett år. Det hände mycket – eller snarare ganska lite.

Kommunchefsavgången fick betydelse på flera sätt och inom åtskilliga områden. Med undantag av effekter på det privata planet är det i nätverket som betydelsen blev störst. Först skapades förvirring över hur olika aktörer skulle förhålla sig till varandra. Vem skulle fördela ordet och leda ledningsgruppens diskussioner när kommunchefen inte var där? Strax efter kommunchefens avgång träffade vi resterande förvaltningschefer i grupp. Men det var svårt att få dem att börja prata. Varför var det så? ”Nu är vi som en hop herrelösa hundar”, förklarade personalchefen. När kommunchefen inte fanns på plats infann sig istället avvaktan.

Vidare skapades en undran över den egna situationen. Om några med en liknande position som man själv kan tvingas avgå omedelbart – hur säkert sitter man själv då? Förvirringen tonades ner och rationaliserades till en enstaka händelse med tiden – livet måste gå vidare. Den sociala normen för organisering säger att det skall finnas en hierarki (Ohlsson och Rombach 1998). En konsekvens av det är att ett positioneringsbeteende utbryter. Eftersom tjänstemän inte kan agera med kampanjer utan tillämpar mer tystlåtna strategier (Källström och Solli 1997; Solli 1998), är det att likna vid ett spel som få ser. Spelet regleras genom de yttre ramar som är satta. I fallet ovan formades spelet inledningsvis mycket av att ingen i förvaltningschefergruppen visste huruvida ny kommunchef skulle anställas, om denne skulle rekryteras internt eller externt eller när i tiden det i så fall skulle ske. Utrymme lämnades alltså för spekulationer kring möjligheten att någon av dem själva skulle bli de andras ledare. Avvaktan byttes således mot taktiskt spel och stärkt informell hierarkisering. Denna blev dock mindre aktiv och intensiv när den politiska ledningen meddelade att ny kommunchef skulle sökas externt så snart som möjligt. En ny avvaktan infann sig: en väntan på den nya kommunchefen och hans eller hennes syn på förvaltningschefergruppens arbete och varande. Totalt sett innebar förändringen att förvaltningschefernätverket blev allt mindre betydelsefullt, eftersom var och en i ledningsgruppen fokuserade sina egna uppgifter (jämför också Cregård 2004).

Nätverkens användning har betydelse. Att utöva ledning är att göra saker med ord (Czarniawska-Joerges och Joerges 1988; Jönsson 1995). Bland dessa ordbehandlande uppgifter ligger bland annat att transportera information mellan olika fora, det vill säga i olika nätverk (Mintzberg 1973; Hales 1986). Betraktas ledning som verksamhet kan en slutsats bli att ledares avgång faktiskt betyder att verksamheten påverkas, vilket var tydligt i ovan nämnda fall: Mindre information transporterades och mindre samarbete skapades. En rimlig slutsats blir att avruptionen av kommunchefen minskade förutsättningarna för organisatorisk beredskap och kanske också lärande.

En notering i sammanhanget är att det inte dröjde särskilt länge innan den abrupterade kommunchefen dök upp som kommunchef i en annan kommun. Men det är en annan historia.

Ja – organisationer verkar behöva offer och syndabockar

Det verkar vara mänskligt att försöka hitta en orsak. Har det gått fel måste det förklaras på något sätt och ansvar utkrävas. Hittar man ingen riktigt bra förklaring måste någonting göras i alla fall. Man behöver alltså inte vara skyldig för att avkrävas ansvarstagande. Offer och syndabockar har en lång tradition. I tredje Moseboken 16 kapitlet beskrivs hur ett lamm offerades och belastades med synder och skickades ut i öknen för att aldrig komma tillbaka. Carl Larssons förklaring till Midvinterblot säger en del om styrkan i det ceremoniella handlandet:

Offerlamm och syndabockar är ett ofta förekommande ämne inom samhällsvetenskapen. Möjligen slog Johan Asplund (Asplund 1989 sidan 32) en kil i diskussionerna när han nästan våldsamt kritiserade René Girard (Girard 1986):

“För att syndabocksmekanismen verkligen ska fungera måste enligt Girard en rad villkor vara uppfyllda. För det första måste synda

bocken vara godtyckligt utvald ... För det andra måste syndabocken dödas samfällt ... I realiteten är syndabocken oskyldig, men kollektivet måste vara tryggt förvissat om att syndabocken utgör roten till allt ont”

Ledare som offeras är definitivt inte godtyckligt valda. De “dödas” sällan i samfälliga lynchingar, även om majoriteten för detta tillvägagångssätt ofta är stor (Rombach och Solli 2002). Hur det är med skulden är heller inget helt enkelt.

Giseppe Bonazzi (Bonazzi 1983) sätter diskussionen på ett annat spår när han menar att det finns olika typer av syndabockar. “Expressive scapegoats” har medverkat i en katastrof och faller offer för en utbredd spontan aggression. Den andra gruppen är “instrumental scapegoats” som inte orsakat något särskilt, men tilldelas skuld av dem som har makten, för att sedan offeras. Poängen att syndabockar inte är något enhetligt blev därmed belyst, även om de två kategorierna inte är tillfredsställande (Rombach och Solli 2002). Exempelvis är de inte varandra uteslutande, och det finns säkerligen fler kategorier av syndabockar (såsom de som borde ha haft möjlighet att förhindra något eller de som borde ha vetat).



”Här offeras en kung för folkets väl (för åstadkommande av god årsväxt). Han dränktes i den heliga källan vid trädets fot” (Nordensvan 1920-1921 sidan 168).

Summan av kardemumman är självfallet att användningen av offerlamm och syndabockar inte är ett förnuftigt agerande på annat sätt än att det ser handlingskraftigt ut. Går det dåligt måste något göras – man måste handla, annars finns risk för att organisationen tappar anseende och förtroende. Förtroende byggs med handlingar, och det behöver alla organisationer (Luhmann 1979; Johansson et al. 2006).

Offersyndromet, om vi får kalla det så, har också andra konsekvenser. Det hör inte alls till ovanligheterna att om man offeras i en kommun så får man inom rimlig tid jobb som kommunchef i en annan. Inte i grannkommunen kanske, men väl en bit bort. En rimlig tolkning är att det finns en insikt om att abruption och liknande situationer inte handlar om rationellt beslutsfattande. Snarare uppfattas det som tvärtom och därför är man långt ifrån ”körd” för att det har hänt.

Ja – för dem som är kvar

I Brunsson och Jönsson (1979) beskrivs relationen mellan politiker och tjänstemän som en utbildningssituation. Politikerna sätts in i ett ärende där tjänstemännen lyssnar till deras defensiva granskande. När politikerna kan ärendet tar de över det och det är särskilt ansvaret för det som de tar. Naturligtvis är det inte bara så att det är tjänstemännen som vill lära politikerna – de senare efterfrågar också information och kunskap. Politikerna söker inlärningsmöjligheter för att kunna fatta beslut och ta ansvar – och de lär också tjänstemännen hur de vill ha det.

Nya politiker har naturligtvis mer att lära sig. Många nya politiker, och ett stort behov av lärare, finns särskilt efter val, när den politiska organisationen i mångt och mycket är ny. Lärarna, det vill säga tjänstemännen, behöver lägga ned hårt arbete på att utbilda de nya för att organisationen ska fungera. Dikterande är emellertid ingen användbar strategi. Det handlar om en lågmäld pedagogik, vilken är som alla lärande situationer påfrestande, inte minst för den som lär ut. Upprepas proceduren många gånger kan det vara frestande att helt enkelt söka sig någon annanstans. Det är därför inte förvånande att omsättningen på kommunchefer är särskilt hög runt valår. Men om det är så att byte av de högsta tjänstemännen sker samtidigt som byte av många politiker, finns risk att många utbildningssituationer uteblir. Politikernas start på mandatperioden kan komma att bli mer än nödvändigt trög och trevande.

Nej – ingen spelar stor roll på sikt

Trots kommunchefens viktiga roll i organisationen, bland annat som lärare, möjlig syndabock och nätverksbärare, vill vi påstå att omsättningen på kommunchefer är av mindre betydelse. Åtminstone på sikt spelar det nog ingen större roll att just den kommunchefen slutar, eftersom det för det mesta trots allt är en ny som börjar. Organisationer har helt uppenbart en förmåga att dansa vidare med ungefär samma stegsättning som tidigare. Det kan ta ett tag att komma i takt, men ännu har ingen kommun fått problem på sikt därför att kommunchefer slutat. Det senare gäller för övrigt oavsett vem som slutar och hur de slutar. Normerna, det vill säga stegen, sitter djupare än så (Cregård och Solli 1999).

5. MÅSTE TANGO VARA FARLIGT?

Vi vet inte mycket om tango. Men vi har fyra stödord att falla tillbaka på. För det första förefaller det svårt att dansa tango ensam. Det krävs faktiskt två (minst, vad vi känner till). Båda måste också vara medvetna om den dans de dansar, det vill säga de måste känna till reglerna.

För det andra är det väldigt vackert att se de som kan dansa göra det. Det kan vara Rudolf Nurejev som dansar med Anthony Dowel i filmen *Valentino* från 1977 (se Internet referens 1) vilket de gör bra mycket bättre än Rudolph Valentino och Beatrice Domiguez gjorde i *The Four Horsemen from Apocalypse* från 1921 (se internetreferens 2) även om de senare förefaller göra det bra också. Det är vackert som en tavla (se figur 3), men att de inte trasslar in sig är en gåta, se bilden. Det som är vackert i dansen, skulle kunna kallas effektivt i den kommunala organisationen.



Figur 3. Tango på riktigt, eller?

För det tredje har vi stödordet förning. Tango är en dans som i jämförelse med andra danser har många alternativ i koreografin. Den som för måste kunna fatta beslut och finna varianter, och den som följer måste vara flexibel och tillmötesgående, vilket i sig kräver god kunskap om regler och alternativ. Som organisationsforskare förstår vi att det handlar om differentiering, det vill säga om att dela upp arbetet på ett sätt som gör det klart vem som skall göra vad. Principen verkar vara att en skall se ut som att han leder dansen medan det är den andra som gör grovjobbet. Den formella ar-

betsfördelningen måste motsvara den praktiska i någon mån. Går det bra går det att arbeta snabbt, går det inte bra måste det sluta med ett ordentligt trassel.

Rollfördelning ser vi som den springande punkten. Vi har under en tid sett två trender som gjort rollfördelningen mer och mer otydlig. Kommunalrådsrollen har blivit mer operativ och tilldelats allt större makt. Samtidigt finns spår av den internationella rörelsen *New Public Management* som tilldelar professionen en starkare utförroll. Där är resultat bedömningskriteriet. Men samtidigt förväntas åtminstone förvaltningschefer i allt större utsträckning ta ansvar för helheten, och skall inte i första hand se till den egna verksamheten. Så samtidigt som professionsspecifika hänsynstagen tas längre ner i förvaltningen, är helheten viktig på de högre chefsnivåerna. Det finns också studier som pekar på att rollfördelningen kommit att påverkas av ett "administrativt ledningsideal" (Jonsson och Arnell 2005) där handlingsrationalitet är viktigt. Det ska synas vilka som är ledare och att de är handlingskraftiga. Samtidigt finns en uppfattning om att detta ideal fungerar bäst i informella former, vilket innebär att det saknas formaliserade och transparenta rutiner. Rollfördelningen har aldrig varit tydlig, men den har blivit allt mindre tydlig. Det är lättare nu än på länge att det trasslar till sig och att det ser amatörmässigt ut.

Det fjärde och sista stödordet vi vill nämna är mångskiftande. Tangon startade visserligen i Argentina, men den är inte bara populär där. Tangon har spritts över hela världen. Och som många andra idéer som sprids har den också översatts till lokala kontexter (jämför Czarniawska och Sevón 2005). Den klassiska argentinska dansen är improvisationsrik och starkt förd, medan till exempel den finska är melankolisk och taktfast, och den amerikanska beskrivs som lätt att lära samtidigt som den är livfull. Det verkar också finnas en svensk tango. Hur tangon mellan politiker och kommunchef ska beskrivas beror förstås på den lokala kontexten. Men om de lokala kontexterna i hela kommunsvetige ser ut att förändras mot en otydligare rollfördelning mellan förare och följare, kan det vara så att den svenska tangon blir allt svårare att dansa. Den kanske till och med blir allt mindre vacker, det vill

säga mindre effektiv. Trasslar dansen till sig ordentligt kan det innebära att den kommunala organisationen i stort får allt mindre förtroende från sin omgivning, att den kommunala organisationen betraktas som ful, ineffektiv och amatörmässig. Kanske är det så att den nuvarande utformningen av den kommunala ledningsstrukturen borde utsättas för förändring. Nya grundsteg och förändrade famntag kan göras till en fråga om en handbok, ett regelverk att falla tillbaka på om det börjar trassla. Vi vill faktiskt bjuda upp till en klargörande debatt om saken. De som dansar tango på toppen borde med andra ord diskutera med varandra: Är den svenska tangon för farlig? Hur ska den dansas och hur ska den se ut?

REFERENSER

- Alba, Carlos R och Carmen Navarro (2006). Mayors and Local Administrators: A Puzzling Relationship. I *The European mayor*. Henry Bäck, Heinelt, Hubert och Magnier, Annick. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Asplund, Johan (1989). *Rivaler och syndabockar*. Göteborg, Korpen.
- Blom, Agneta P (1994) *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund, Dialogos
- Bonazzi, Giuseppe (1983). "Scapegoating in Complex Organizations: The Results of a Comparative Study of Symbolic Blame-Giving in Italian and French Public Administration." *Organization Studies*. 4(1): 1-18.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The logic of practice*. Cambridge, Polity.
- Brorström, Björn och Sven (red) . Siverbo (2006). Samarbete på bekostnad av anpassning? KFi spanar på kommuner och drar slutsatser. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige.
- Brorström, Björn och Rolf Solli (2000). " Förändrad styrning och avsedda effekter - Om formella styrsystem i samklang med värdeförskjutningar. ." *Økonomistyring & Informatik*. 15.(6): 457-475.
- Brunsson, Nils och Sten A. Jönsson (1979). *Beslut och handling: om politikens inflytande på politiken*. Stockholm, LiberFörlag.
- Brunsson, Nils och Björn Rombach (1982). *Går det att spara?: kommunal budgetering under stagnation*. Bodafors, Doxa.
- Bäck, Henry (2005). "Borgmästarens makt." *Kommunal ekonomi och politik*. 9(1): 7-36.
- Cregård, Anna (2000). *Förvaltningschefers styrning : en studie av praktik och representation i skolans värld*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.
- Cregård, Anna (2004). Abruption - Uppsägning som översättning och improvisation. KFi-rapport. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige (KFi).
- Cregård, Anna och Rolf Solli (1999). Framgångsrik och turbulent: en studie av en kommuns utmärkande egenskaper till vardags och under stress. KFi-rapport, 51. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige (KFi): 74.
- Czarniawska-Joerges, Barbara och Bervald Joerges (1988). "How to Control Things with Words." *Management Communication Quarterly*,. 2(11): 170 - 193.
- Czarniawska, Barbara (1992). *Styrningens paradoxer: scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm, Norstedts juridikförl.
- Czarniawska, Barbara (1999). "Är det möjligt att vara en konstruktionistisk konsult? Reflektioner över praktiken." *Ledmotiv*. (3): 74-85.
- Czarniawska, Barbara och Bernward Jorges (1996). Travels of Idea's. I *Translating organizational change*. Barbara Czarniawska och Sevón, Gue. Berlin, Walter de Gruyter.: 13-48.
- Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö, Liber.
- Danermark, Berth (2003). *Att förklara samhället*. Lund, Studentlitteratur.
- Dogan, Mattei (1975). *The mandarins of Western Europe: the political roles of top civil servants*. New York, Wiley.
- Garfinkel, Harold (1963). A Conception of and Experiment with Trust as a Condition of Stable Concerted Action. I *Motivation and social interaction: cognitive determinants*. O. J. Harvey. New York, Ronald press: 187-238.
- Girard, René (1986). *The scapegoat*. London, Athlone.
- Hacking, Ian (1999). *The social construction of what?* Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press.
- Haglund, Roger (1998). Turbulence as a way of life: The Swedish Municipal CEO. I *The anonymous leader: appointed CEOs in western local government*. Kurt Klaudi Klausen och Magnier, Annick. Odense, Odense university press: 312.

- Hales, Colin P. (1986). "What Do Managers Do? A Critical Review of The Evidence." *Journal of Management Studies*. 23(1): 88-115.
- Högberg, Örjan (2002). *Kommunchefers tidsanvändning: en studie om kommunchefers funktioner och roller*. Linköping, Univ. Ekonomiska institutionen.
- Högberg, Örjan (2007). *Maktlösa makthavare: en studie om kommunalt chefskap*. Linköping, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling Linköpings universitet.
- Johansson, Inga-Lill, Sten Jönsson och Rolf Solli, (red). (2006). *Värdet av förtroende*. Malmö, Studentlitteratur.
- Johansson, Pernilla och Malin Johansson (1995). *Kommunens sökande i reformlabyrinten*, Förvaltningshögskolan. Göteborgs universitet.
- Jonsson, Leif (2004). "Kommunchefers och kommunstyrelseordförandes ledningssituationer." *Kommunal ekonomi och politik*. 8(1): 51-74.
- Jonsson, Leif och Sven-Inge Arnell (2006). *Att organisera kommuners ledning!: att förena svårförenliga institutioner!* Nora, Nya Doxa.
- Jönsson, Sten A. (1995). *Goda utsikter: svenskt management i perspektiv*. Stockholm, Nerenius & Santerus i samarbete med Gothenburg Research Institute (GRI) Handelshögsk. vid Göteborgs univ.
- Klausen, Kurt Klaudi (2000). *Leadership and management - roles and styles among local government CEOs*. IPMN conference at the MGSM, Macquarie University, Sydney, Australia.
- Klausen, Kurt Klaudi och Annick Magnier (1998). *The anonymous leader: appointed CEOs in western local government*. Odense, Odense university press.
- Källström, Anders och Rolf Solli (1997). *Med takt och taktik: om den ekonomiska krisen, våra kommuner och det kommunala ledarskapet*. Göteborg, BAS.
- Leijon, Svante, Rolf Lundin och Ulf Persson (1984). *Förvaltandets förändring: om styrning av kommunal ekonomi och verksamhet*. Lund, Doxa.
- Lillieström, Åsa (2000). *Kommundirektören - En oklar roll under luppen*. Göteborg, Förvaltningshögskolan.
- Linton, Ralph (1936). *The study of man: an introduction*. New York, Appleton-Century-Crofts.
- Luhmann, Niklas (1979). *Trust and power: two works*. Chichester, J. Wiley.
- March, James G. och Chip Heath (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York, Free Press.
- Merton, Robert K (1967). *On Theoretical Sociology. Five Essays, Old and New. Including Part 1 of Social Theory and Social Structure*. New York, The Free Press.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row.
- Mouritzen, Poul Erik och James H. Svara (2002). *Leadership at the apex: politicians and administrators in Western local governments*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Nordensvan, Georg (1920-1921). *Carl Larsson*. Stockholm, Sveriges allmänna konstförenings publikation.
- Ohlsson, Östen och Björn Rombach (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm, Svenska förl.
- Putnam, Robert D (1975). The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany and Italy. I *The Mandarines of western Europe. The Political Roles of Top Civil Servants*. Mattei Dogan. Bevely Hills, Sage: 87-128.
- Rombach, Björn (1986). *Rationalisering eller prat: kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*. Lund, Doxa.
- Rombach, Björn och Johan Berglund (2005). *Den framgångsrika ekonomiskan*. Stockholm, Santérus.

- Rombach, Björn och Rolf Solli (2002). *Fiktiva förebilder: reflektioner kring filmhjältar som ledare*. Lund, Studentlitteratur.
- Rombach, Björn och Rolf Solli (2006). Om nyttan av lagom förtroende. I *Värdet av förtroende*. Inga-Lill Johansson, Jönsson, Sten och Solli, Rolf. Lund, Studentlitteratur: 385-418.
- Sayer, Andrew (1992). *Method in social science: a realist approach*. London, Routledge.
- Solli, Rolf (1988). *Decentralisering i kommuner: om politik och administration på lokal nivå*. Lund, Studentlitteratur.
- Solli, Rolf (1998). Viskande tjänstemän: en studie av kommunala ekonomichefers vardag. KFi-rapport. Göteborg, : 81.
- Solli, Rolf (1999). *Lågmäld styrning: perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll*. Stockholm, SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle).
- Solli, Rolf och Anders Källström (1995). Kommundirektören: en studie av kommunens högste tjänsteman. Arbetsrapport, 8. Göteborg,, KFi: 33.
- Solli, Rolf och Kajsa Värna (2005). *Viskande tjänstemän II*. Göteborg, Kommunforskning i Västsverige (KFI).
- Tengblad, Stefan (2006). "Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later." *Journal of Management Studies*. 43(7): 1437-1461.
- Wrenne, Petter (1998). *I skuggan av ett kommunalråd eller Hur ett kommunalråd själv kan hamna i skuggan*. Göteborg, Centrum för forskning om offentlig sektor (CEFOS) Univ.
- Värna, Kajsa och Birgitta Örnfeldt (2003). *Långlivade Förvaltningschefer - strategier som verkar utan att synas*. Göteborg, Förvaltningshögskolan.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

INTERNETREFERENSER

Internet referens 1. 2008-02-25

<http://www.youtube.com/watch?v=yXIL6paodFE>

Internet referens 2. 2008-02-25

http://www.youtube.com/watch?v=b_sG5vRKcB0