

Det är svårt att dansa tango

- om kommundirektörsrollens innehåll och betydelse

AV ROLF SOLLI OCH ANNA CREGÅRD

The article focuses on the municipal CEO and his or her role as the highest municipal civil servant. We describe their background, network and work contents, and also their perception of the work during a decade. That makes us ask what the changes in the role mean, or as it might be put: must it be dangerous dancing the tango? We have seen that the role as municipal CEO demands four important characteristics that resemble much of the tango: you can not do it alone; efficiency makes it look beautiful and easy; it takes a good leader but also a flexible and accommodating follower; and there are many different kinds of tango. We conclude the article by asking to a debate on the municipal CEO role: Is the Swedish tango too dangerous? How should it be danced and what should it look like?

Tango på toppen

Tango kan vara både vackert och passionerat. Om personerna på ett välregisserat sätt kan uttrycka det känsliga samspelet - med taktkänsla och följsamhet - är det ett nöje att se på. Man behöver inte ens själv ha praktisk erfarenhet av tango för att kunna uppskatta den. Precis så är det kommunala ledarska-

pet. Det kan, om det utförs väl, vara ett vackert uttryck för takt och följsamhet: takt för att det kräver kunskap och erfarenhet kring ledarskapets utförande; följsamhet för att de demokratiska spelreglerna kräver politikens överordning. Kanske kräver det också tidvis passion.

I denna artikel undersöker vi det kommunala ledarskapets tango - så

som den dansas av kommundirektören och dennes överordnade. Vårt främsta fokus är just kommundirektörens roll och dess lämplighet. Frågor som vi besvarar i denna artikel är: "Hur är kommundirektörsrollen konstruerad?" och "Hur har den förändrats?". Vi avslutar med att diskutera huruvida rollens konstruktion och förändring har konsekvenser.

Hög omsättning på kommundirektörer

Sveriges kommuner byter ut sina högsta chefer allt oftare. Det innebär att många kommundirektörer innehar sitt arbete kortare tid än de skulle ha haft för tio eller femton år sedan. Dagens Samhälle (2007-10-16) beskriver den ökade omsättningshastigheten som "kraftig" och konstaterar att ungefär var femte kommun rekryterat ny kommundirektör under året efter valet 2006. Det är många. Varför är det så?

Anledningarna till ökad omsättning kan vara flera (Cregård och Solli 2008). Exempelvis inbjuder det kommunala organiserandet till konflikt då politiska organisationer per definition är 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. Det smittar också av sig till förvaltningen - särskilt den del av förvaltningen som står närmast politiken. Organiseringen som sådan innebär ett utomordentligt utrymme för konflikter

där kommundirektören lätt hamnar i kläm.

En annan anledning till ökad omsättning kan vara att förvaltningens gränser till politiken blir allt suddigare, vilket också innebär att kommundirektörsrollens gränser blir oklara i förhållande till ledande politikers. Gränserna är mycket sällan formaliserade. 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 kommundirektörer 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 och -praktiker mycket väl kan hållas separerade. 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 kommundirektör att sluta - eller tvingas sluta.

Dåliga tider kan definieras på många sätt. De kan vara dåliga ur ekonomisk synvinkel, men så har det inte varit på senare år. Kanske kan en anledning till ökad omsättning på kommundirektörer ligga i att det är dåliga tider för avgörande aspekter i ledarrollen. Högberg (2002 och 2007) diskuterar förhållandet mellan politiker och tjänstemän. Han menar att kommundirektörerna nog har för stor makt, vilket bottnar i deras nära förhållande till politikerna. Men för att kunna använda denna makt och det nära förhållandet krävs ett förtroende-

kapitel att använda hos politikerna. Vid dåliga tider sett ur ett förtroendeperspektiv är emellertid det nära förhållandet snarare en risk än en tillgång. 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). Inte för att en handling hänger ihop med en annan, utan för att personen ifråga visat prov på gott respektive dåligt omdöme. Om en kommundirektör misstänks ha gått utanför sina befogenheter kan blotta misstanken leda till uppsägning, det har vi sett (Wrenne 1998; Cregård och Solli 1999). Det kan också vara så att tidsandan – alltså de dåliga tiderna – kräver att kommundirektörerna och deras överordnade agerar affärsmässigt (jämför Cregård 2004). Hastiga uppsägningar kan vara en konsekvens av överläggningar (för en utveckling kring begreppet se Czarniawska och Joerges 1996) av upplevda praktiker från privat sektor. Genom att man byter ut högsta chefen för förvaltningen, kan omsättningen ge sken av handlingskraft och förändringsbenägenhet när helst det skulle behövas.

Den höga omsättningen har betydelse

Att chefer spelar olika mycket roll i olika situationer får nog sägas vara en rimligt förankrad uppfattning inom ledarskapslitteraturen (Yukl 2006). Men spelar det någon roll om omsättningshastigheten

ökar? Gör det något om kommundirektörerna stannar kortare tid på sina poster? Ja, det gör det faktiskt, ur flera perspektiv. För det första har det visat sig att organisationen blir passiv och avvaktande när chefen slutar, särskilt om denna gör det hastigt (Cregård och Solli 1999).

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 kommundirektören 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 tvingats gå. Vi fick sedan möjlighet att återkommande följa vad som hände i kommunen under drygt ett år. Det hände mycket – eller snarare ganska lite.

Kommundirektörsavgången 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 kommundirektören inte var där? Strax efter kommundirektörens avgång träf-

fade 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 kommundirektören inte fanns på plats infann sig istället avvaktan. Om omsättningshastigheten på kommundirektörer är hög infinner sig troligtvis avvaktan mer ofta, vilket inte kan betraktas som positivt. Är byte av kommundirektör mycket vanlig, som det visat sig i en del kommuner, är det emellertid mer troligt att stabiliteten i relationer till medarbetare inte hinner uppnås, vilket gör att medarbetarna lär sig att klara sig utan chef. Vissa av kommundirektörens arbetsuppgifter fördelas på andra personer, medan andra faller mellan olika stolar.

Vidare skapades, i fallet ovan, 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 rammar som är satta. I fallet ovan formades spelet mycket inledningsvis av att ingen i förvaltningschefgruppen visste huruvida ny kommundirektör 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 kommundirektör skulle sökas externt så snart som möjligt. En ny avvaktan infann sig: en väntan på den nya kommundirektören och hans eller hennes syn på förvaltningschefsgruppens arbete och varande. Totalt sett innebar förändringen att förvaltningschefsnätverket 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 abruptionen av kommundirektören minskade förutsättningarna för organisatorisk beredskap och kanske också lärande. Ju oftare det sker, desto oftare hindras organisatorisk beredskap och desto oftare avbryts lärandet.

Den höga omsättningen på kommundirektörer kan ha betydelse på fler sätt. 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. Givetvis 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.

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 ett omfattande 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 helt orimligt att omsättningen på kommundirektörer 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. En ökad omsättning på kommundirektörer skulle därför kunna be-

traktas som dålig för organisationen, särskilt när den är extra hög vid valår.

Trots kommundirektörens viktiga roll i organisationen, bland annat som samarbetsinitierare, nätverksbärare och lärare, vill vi inte påstå att byte av kommundirektör på något sätt skulle vara en organisatorisk katastrof. Även chefer är i det stora hela av mindre betydelse. Åtminstone på sikt spelar det ingen större roll att just den eller den kommundirektören slutar, eftersom det för det mesta trots allt är en ny som börjar - även om det kan ta tid och kanske för en kortare period. Organisationer har helt uppenbart en förmåga att dansa vidare med ungefär samma stegisättning som tidigare. Det kan ta ett tag att komma i takt, men ännu har ingen kommun fått problem på sikt därför att kommundirektörer givit sig av eller tvingats sluta. Normerna, det vill säga stegen, sitter djupare än så (Cregård och Solli 1999).

Syfte

Hittills har vi kunnat konstatera att omsättningen på kommundirektörer blir allt högre, vilket inte kan betraktas som särskilt positivt ur organisationens synvinkel. Det finns många nackdelar, särskilt ur ett kortsiktigt perspektiv. Kanske är det så att rollen som kommundirektör håller på att bli alltför svår. Hur ser då rollen ut och hur har den förändrats? Det ska vi skildra fortsättningsvis i artikeln. Vi ska också diskutera huruvida rollens konstitution och förändring är av betydelse.

En rollbeskrivning

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 det knappast en realistisk beskrivning. 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 kommundirektörer. Och tänk, just så utvecklades tangon. 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 kommundirektörer behöver inte upplevas som problematisk av alla. I en studie av kommunala borgmästare (kommunalråd) konstaterar Alba och Navarro (2006) att politikerna oftast beskriver sin relation till förvaltningen som tämligen opro-

blematisk; den formella ordningen gäller. Så beskrivs inte förhållandet alls när kommundirektörer tillfrågas (Källström och Solli 1997; Värna och Örnfelt 2003). Vi vill påstå att varje kommundirektör 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 – kommundirektören måste sluta. På samma sätt förhåller det sig mellan kommundirektörer och ekonomichefer. Ekonomicheferna har påtagligt ofta en reserverad inställning till kommundirektören i en slags konkurrenssituation (Solli 1999; Solli och Värna 2005). Kommundirektörerna 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 vara mindre insiktsfull.

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 samspel mellan rollinnehavaren och omgivningen (Solli 1999). I den här artikeln fokuseras främst kommundirektörer, men kontrasteras så ofta det går med främst ledande politiker, eftersom det är dessa två rollinnehavare som dansar tango i artikeln.

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 (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 förändringar över tiden. En rimlig hypotes är att en befattnings innehåll förändras, 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 tämligen svårt att göra en fattbar beskrivning av, eftersom mätproblematiken är tämligen stor. I en undersökning från 1995 (Johansson och Johansson 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 re-

former (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. Tolkas detta i förändringstermer, 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 kommundirektör. Här beskriver vi kommundirektörsrollen och dess förändring över tid. Sedan diskuterar vi betydelsen. Artikeln baseras på ett antal publicerade och opublicerade studier av främst kommundirektörer, det vill säga kommunens högste tjänsteman. Inom ramen för en jämförelse avseende kommundirektörsrollen i 14 länder (se Klausen och Magnier 1998; Mouritzen och Svara 2002) genomförde Haglund (1998) en studie av svenska kommundirektörer. Nämnda studie baserades på en riktad enkät riktad till kommundirektörer som sedan har upprepats åren 2000 (Lillieström 2000) och 2005. På motsvarande sätt har kommunala ekonomichefer studerats 1998 (Solli 1999) och 2004 (Solli och Värna 2005). Till detta kommer ett antal intervjuer med kommundirektörer (se till exempel Källström och Solli 1997; Värna och Örnfelt 2003) som ger en bild av rollen ifråga.

För att beskriva kommundirektörsrollen använder vi oss av fyra områden. Det första tar fasta på kommun-

direktörens bakgrund, eftersom den påverkar hur kommundirektören uppfattar sin roll. Det andra området är hur kommundirektören ser på sitt arbete, det vill säga dess innehåll och uppgifter. Det området är särskilt centralt för rollbeskrivningen, eftersom det är främst där som kommundirektören sätter gränser för rollens räckvidd. Det tredje området som beskrivs i det här avsnittet är hur kommundirektören ser på sitt nätverk, då detta utgör kommundirektörsrollens anslutningar till andra roller. Arbetstillfredsställelse och inspiration är det fjärde området som vi ser som viktigt när vi gör rollbeskrivningen. Här ges skildringar över hur kommundirektörerna bedömer rollen: vad som är positivt och mindre positivt samt vilka inspirationskällor de har för formande av rollen.

Bakgrund och härkomst

Kommundirektörerna 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. Mellan åren 2000 och 2005 valde 28 procent av de rekryterande kommunerna 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 kommundirektörerna 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 kommundirektör 1995 fick sin anställning vid 44 års ålder medan den som var kommundirektör 2005 i genomsnitt blev det vid fyllda 49.

Kommundirektörens far var oftast lägre tjänsteman eller arbetare. Under 10-årsperioden har tjänstemannausprunget stadigt ökat från 37 till 46 procent, medan andelen med arbetarbakgrund 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 ofta hemmafru, det gällde 35 procent i alla tre undersökningarna. Större delen av kommundirektörerna tillhör alltså gruppen klassvandrare, något mindre 2005 än 1995.

Kommundirektörerna är överlag högutbildade. 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 förvaltning/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 kommundirektören 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 kommundirektörer. År 2005 var den vanligaste föregående anställningen förvaltningschef (25 procent). Kommundirektör 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 kommundirektör 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

Kommundirektörsrollen 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 kommunalt särintresse att bevaka. Ekonomichefen har att bevaka ekonomin (Solli 1999), förvaltningschefen har att bevaka sin verksamhets intressen (Leijon et al. 1984; Blom 1994), men kommundirektören har för det mesta inget sådant särskilt område att bevaka. Möjligen skulle helheten kunna vara ett sådant område. Men helheten är svårdefinierbar (Källström och Solli 1997; Haglund 1998). Ett sätt att nalkas frågan vad en kommundirektör 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 kommundirektören. Men först beskriver vi tyngdpunkten i arbetet.

Tabell 1: Tyngdpunkt i arbetet (Medelvärdesindex från 0-100 där 100 är mycket)

	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 kommundirektörer.	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

En översiktlig analys av tabell 1 visar särskilt höga värden för aktiviteter som enkelt går att hänföra till produktivitet och effektivitet. En vanlig kommundirektör 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 till 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.

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 kommundirektörerna 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 mandat-

period, desto mer känner kommunalråd och kommundirektör 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 kommundirektörernas arbete framgår av tabell 2 där flera av kommundirektörernas 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.

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

	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

Av tabell 2 framgår att den klassiske byråkraten är något mindre framträdande än den politiska. Det innebär att den svenska kommundirektören 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 kommundirektören allt mer lik den engelske av modell 1995, för att nämna ett exempel.

Nätverk: mötesfrekvens och betydelse

Kommundirektörerna 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 kommundirektören träffar andra och vilken betydelse de tillmäter dem de träffar. Här finns det också möjlighet att definiera vilket slag av relation som finns mellan kommundirektören och respektive aktör i termer av konflikt och samarbete.

Kommundirektörerna närvarar på mellan 15 och 20 möten i veckan. Mätt i termer av frekvens faller fyra olika grupperingar ut. I den grupp kommundirektören träffar mest finns kommunstyrelsens ordförande, ekonomichefen, förvaltningscheferna och några andra anställda. Personer i den gruppen träffar kommundirektören nära nog dagligen. I den andra gruppen ingår perso-

ner 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 kommundirektörer 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 kommundirektör stöter på dem.

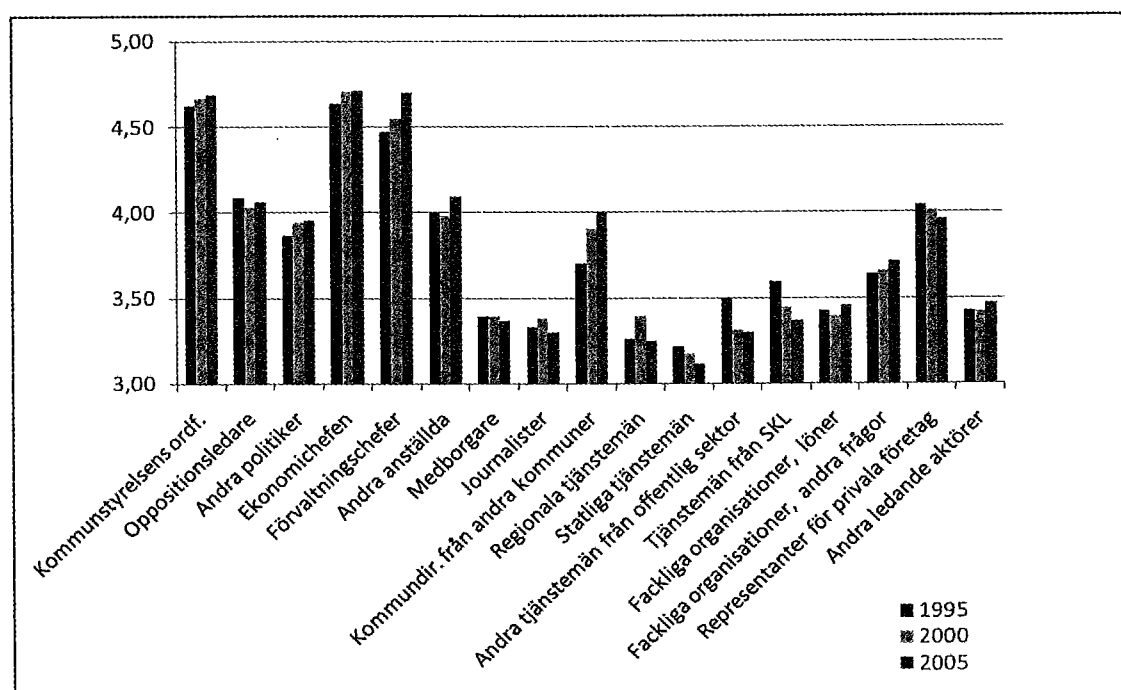
Under tioårsperioden är de förändringar som finns trendmässiga. Är det färre möten för en aktörsgrupp år 2000 i förhållande till 1995 så är det ännu färre 2005, och vice versa. Det är i förhållande till tre aktörer det skett någon förändring som märks. Kontakten med ekonomichefer är fortfarande hög men har minskat från i stort sett dagligen till ungefär fyra gånger i veckan. Inom parentes kan nämnas att det råder symmetri i relationen mellan kommundirektörer 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 kommundirektörer (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 stäm-

mer 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). Kommundirektörerna betecknar få relationer som präglade av konflikt, totalt är det aldrig värre än neutralt, se figur 1. Mest problematiskt är förhållandet till journalister och då är det en relation som bara 5 procent av kommundirektörerna tycker präglas av konflikter.

Figur 1. Konflikt och samarbete. "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.



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

Som tydligt framgår av figur 1 präglas kommundirektörens 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. Kommundirektörsrollen 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.

Arbetstillfredsställelse

Det ideala arbetet har för en kommundirektör 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 kommundirektörerna fått låga värden på skalan för det ideala arbetet. Arbetsförhållandena i Sverige är överlag goda - en kommundirektör 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. Politikervariabeln 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 tjänsteman är det inte helt klart vad nästa steg är, ett tips skulle kunna vara att göra som allt fler - byta kommun.

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

	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		69	65	-4
Klara arbetsuppgifter	67	61	60	-2	64	59	-5

*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?

Särklass störst differens finns i kategorin "att arbeta nära politiker". Kommundirektören träffar politiker ofta, anser att de är betydelsefulla, ser inte mötena som särskilt konfliktfyllda men tycker inte om dem. 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 kommundirektörer därför att de är det, inte för att det är önskvärt ur kommundirektörens synvinkel.

Låga värden på differens kan rimligen tolkas som att det finns en balans

mellan vad kommundirektörerna 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 kommundirektör.

Kommundirektörer 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 kommundirektörer, men alldeles särskilt gäller det var inspirationen kommer ifrån, se tabell 4.

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)

Inspirationskällor	1995	2000	2005
Andra chefer i kommunen	70	70	72
Kollegor i andra kommuner	64	63	68
Aktuell forskning och utbildning vid universitetet	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 ledarskapslitteraturen	43	41	38

Möten med andra chefer i kommunen och kollegor från andra kommuner står i en klass för sig när det gäller inspiration och trenden är uppåtgående 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".

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 5 visas hur kommundirektörerna svarar på frågor om olika ledaruppgifter.

Tabell 5. Kategorier i ledarskap. (Medelvärdesindex där 0 står för lite och 100 för mycket.)

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 5 ger generellt en bild av kommundirektören som innehavare av en chefslik roll. Några idealvärden finns inte att utgå ifrån. Om idealvärdet skulle vara 100 för varje kategori svarar den svenska kommundirektören 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 kommundirektörerna. 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 funktionen informationsspridning. Intressant är också att notera förändringar mellan de tre mätningarna. De är inte enorma, men indikerar ändå att viss förskjutning i hur kommundirektörerna uppfattar sin roll. Mindre tid läggs under 2000-talet på förhandlingar jämfört med mät-

ningen 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 kommundirektörerna 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: Kommundirektören arbetar med visioner och planer som inte jäktas fram; det är sedan upp till andra, vilka behöver samordnas, att genomföra dem; det är också kommundirektören som är organisationens ansikte utåt – men inte hur mycket som helst, för det finns det andra som kan och vill vara.

Rollen i koncentration

Hittills har vi beskrivit kommundirektörsrollen samt hur den har förändrats. Den har ett flertal kännetecken som vi vill diskutera kort innan vi avslutningsvis går över till rollens och förändringarnas betydelse.

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

När det gäller rollens förändring över tid, finns indikationer på att denna utvecklats på sätt som inte pekar åt ett håll, utan snarare flera. Här har vi tagit upp kommundirektörernas bakgrund

och då kunnat konstatera att de överlag blir allt äldre. Trots detta är 40-talisterna på väg ut och 50-talisterna på väg in. Samtidigt som de blir äldre har de arbetat som kommundirektörer en allt kortare tid. Mer livserfarna men mindre rollerfarna, är ett sätt att beskriva saken.

Överlag verkar kommundirektörerna träffa något färre personer än tidigare. Om det var "Management by walking around" 1995 verkar "strolling around" vara mer träffande beskrivning 2005.

Kommundirektörerna förefaller också ha påverkats av kommunernas ekonomiska utveckling. Det är inte längre lika viktigt att de skapar externa resurser och de behöver inte lägga ner lika stor möda på att rädda ekonomin – den är redan god i många kommuner. Mer tid läggs på att hantera arbetsflödet men mindre på förhandlingar. Kanske är det så att kommundirektörsrollen blir allt mer operativt inriktad, även om de strategiska inslagen i rollen är klart mer omfattande i tid och uppmärksamhet. Mer operativt arbete innebär bland annat en ökad fokusering på organisationens interna förhållanden samt större intresse för själva verksamhetens utförande.

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 dans 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 Internetreferens 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, men att de inte trasslar in sig är en gåta. Det som är vackert i dansen, skulle kunna kallas effektivt i den kommunala organisationen.

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 kännedom om regler och alternativ. Som organisationsforskare förstår vi att det handlar om differentiering, det vill säga 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 arbetsfördelningen 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. Bäck (2005) visar

att det han kallar borgmästare i svenska kommuner växt sig allt starkare. Den har blivit mer operativ och tilldelats allt större makt. Samtidigt finns spår av den internationella rörelsen New Public Management som tilldelar professionen en starkare utförarroll. 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 hänsynstaganden tas längre ner i förvaltningen, är helheten viktig på de högre chefsnivåerna. Det finns också studier som pekar på att rollfördelningen kommer att påverkas av ett "administrativt ledningsideal" (Jonsson och Arnell 2005 sidan 172) 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. Den som för i dansen förefaller följa en mer komplicerad koreografi än vad normverket medger och den som följer har allt mindre vana och är kanske lite mer stelbent.

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 Czar-

niawska 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 kommundirektör ska beskrivas beror förstås på den lokala kontexten. Men om de lokala kontexterna i hela kommun-sverige 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 erhåller 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 Bäck, Henry, Hubert Heinelt och Annick Magnier *The European mayor*. Wiesbaden:VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blom, Agneta P., 1994

Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati. Lund: Dialogos.

Brorström, Björn och Sven Siverbo (red), 2006

Samarbete på bekostnad av anpassning? KFi spanar på kommuner och drar slutsatser. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.

Brunsson, Nils och Sten A. Jönsson, 1979

Beslut och handling: om politikernas inflytande på politiken. Stockholm: Liber Förlag.

Bäck, Henry, 2005

"Borgmästarens makt." *Kommunal ekonomi och politik*, 9(1): 7-36.

Cregård, Anna, 2004

Abruption - Uppsägning som översättning och improvisation. *KFi-rapport nr 71*. Göteborg: Kommunforsknings i Västsverige.

Cregård, Anna och Rolf Solli, 1999

Framgångsrik och turbulent: en studie av en kommuns utmärkande egenskaper till vardags och under stress. *KFi-rapport nr 51*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.

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 juridikförlag.

Czarniawska, Barbara och Bernward Jorges, 1996

Travels of Idea's. I Czarniawska, Barbara och Gue Sevón *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Czarniawska, Barbara och Guje Sevón, 2005

Global ideas: how ideas, objects and practices travel in the global economy. Malmö: Liber.

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 Harvey, O. J. *Motivation and social interaction: cognitive determinants*. New York: Ronald press.

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 Klausen, Kurt Klaudi och Annick Magnier *The anonymous leader: appointed CEOs in western local government*. Odense: Odense university press.

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: Linköpings Universitet, Ekonomiska institutionen.

Högberg, Örjan, 2007

Maktlösa makthavare: en studie om kommunalt chefskap. Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling.

Johansson, Inga-Lill, Sten Jönsson och Rolf Solli (red), 2006

Värdet av förtroende. Malmö: Studentlitteratur.

Johansson, Pernilla och Malin Johnsson, 1995

Kommunens sökande i reformlabyrinten. Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan.

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 Förlag i samarbete med Gothenburg Research Institute (GRI) Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

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 Förlag.

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: Göteborgs universitet, 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.

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.

Ohlsson, Östen och Björn Rombach, 1998

Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri. Stockholm: Svenska förlaget.

Putnam, Robert D., 1975

The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany and Italy. I Dogan, Mattei *The Mandarines of western Europe. The Political Roles of Top Civil Servants.* Beverly Hills: Sage.

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 Johansson, Inga-Lill, Sten Jönsson och Rolf Solli *Värdet av förtroende.* Lund: Studentlitteratur.

Solli, Rolf, 1998

Viskande tjänstemän: en studie av kommunala ekonomichefers vardag. *KFi-rapport nr 81*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.

Solli, Rolf, 1999

Lågmäld styrning: perspektiv på kommunala ekonomers yrkesroll. Stockholm: SNS Förlag.

Solli, Rolf och Anders Källström, 1995

Kommundirektören: en studie av kommunens högste tjänsteman. *KFi-rapport nr 33*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige.

Solli, Rolf och Kajsa Värna, 2005

Viskande tjänstemän II. KFi-rapport nr 80. Göteborg: Kommunforsknings i Västsverige.

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.

Värna, Kajsa och Birgitta Örnfelt, 2003

Långlivade Förvaltningschefer - strateger som verkar utan att synas Göteborg: Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan.

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).

Yukl, Gary A., 2006

Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Internetreferenser

Internetreferens 1. 2008-04-30 <http://www.youtube.com/watch?v=yXIL6paodFE>

Internetreferens 2. 2008-04-30 http://www.youtube.com/watch?v=b_sG5vRKcB0