

**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
Institutionen för mat, hälsa och miljö



# **Kostekonomens ledarroll**

**I en offentlig organisation**

**Sara Nilsson**

**C-uppsats, 10 p**  
Kostekonomprogrammet  
Handledare: Solveig Björcke  
Examinator: Christina Berg  
Datum: 5 juni, 2007

# GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

Box 320, SE 405 30 Göteborg



Titel: Kostekonomens ledarroll i en offentlig organisation

Författare: Sara Nilsson

Typ av arbete: Examensarbete 10p

Handledare: Solveig Björcke

Examinator: Christina Berg

Program: Kostekonomprogrammet, 120p

Antal sidor: 33 + 2 bilagor

Datum: 5 juni, 2007

## Sammanfattning

Ständigt tillkommer det uppgifter om att en organisations ledarskap är i sig av största betydelse för dess överlevnad. Organisationens struktur påverkar ledare på varierande sätt. Det finns cirka 1700 ledare i Göteborgs Stad. Med ledare menas den som har personal-, verksamhets- och budgetansvar. Göteborgs Stad är uppdelad i stadsdelar. Dessa är i sin tur uppdelade i enheter med specifika funktioner, exempelvis kostenheten som denna uppsats berör, vars specialistkunskap är inom måltidsverksamhet.

Syftet med studien var att belysa hur fyra kostekonomers inom den offentliga sektorn, Göteborgs Stad, uppfattar sin roll som ledare i sitt yrke.

Metoden som användes var kvalitativa djupintervjuer. Denna metod nyttjades för att få en förståelse av respondenternas beteende, motiv och personlighet. De transkriberade intervjuerna analyserades efter temaområden som skapades innan att intervjuerna ägde rum.

Resultatet visade att kostekonomens roll var att vara anförare, galjonsfigur, övervakare, entreprenör och krislösare enligt Mintzbergs ledarrollsteori. Dessa roller kunde sammankopplas med Göteborgs Stads Ledarskapsidé. Respondenterna hade en positiv inställning till organisationen och dess påverkan på deras ledarskap. De fann trygghet i ramverket och de formella handlingsvägarna.

**Nyckelord:** attityd, kostekonom, ledarskap, offentlig organisation, Göteborgs Stad

## Förord

Framförallt vill jag tacka Petter. Du har uppmuntrat mig, fungerat som bollplank och trott på mig. Du har haft förståelse och tålamod de dagar då mitt huvud har varit fyllt med tankar. Jag är lyckligt lottad att ha dig bredvid mig!

Jag vill tacka min handledare, Solveig Björcke för vägledning under arbetsprocessen.

Jag vill även tacka Britt Olsson för att du gav mig kontakter som jag kunde använda som respondenter till mina intervjuer. Du är en god förebild som kostekonom och ledare.

Ett stort tack till er fyra kostekonomer som ställde upp som respondenter. Utan era tankar och erfarenheter hade inte denna uppsats funnits.

Jag tackar Marcus för att du hjälpte mig när datorn inte ville fixa en innehållsförteckning. Du är bäst på datorer.

Sist och allra minst vill jag tacka Ivar, vår espressomaskin, du har givit mig många stärkande kaffestunder!

**Tack!**

Sara

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	2
2 Bakgrund .....	3
2.1 Organisationsstruktur .....	3
2.2 Perspektivmodeller.....	5
2.3 Mintzbergs fem grundläggande komponenter .....	7
2.4 Mintzbergs fem grundläggande konfigurationer.....	8
2.5 Ledarskap och chefskap .....	10
2.6 Mintzbergs ledarroller.....	12
2.7 Göteborgs Stads Ledarskapsidé .....	14
2.8 Sammanfattning .....	15
3 Syfte .....	16
4 Metod .....	16
4.1 Ämnesval och författarens förförståelse .....	16
4.2 Urval .....	17
4.3 Tillvägagångssätt .....	17
4.4 Analys och bearbetning.....	18
4.5 Metoddiskussion .....	18
4.6 Val av teori.....	19
5 Resultat.....	20
5.1 Bakgrund och val av yrke .....	20
5.2 Organisation och nätverk .....	21
5.3 Ledarskap och chefskap.....	22
5.4 Ansvar, befogenheter och delegering.....	22
5.5 Specialistkunskap.....	23
5.6 Arbetsuppgifter och Förhållande till arbetsgrupp .....	23
5.7 Kvinna.....	24
5.8 Konflikthantering .....	24
5.9 Styrkor och svagheter.....	25
5.10 Motto, förebild och drivkraft .....	25
5.11 Kostekonomens egenskap.....	26
5.12 Sammanfattande beskrivning av kostekonomerna i denna studie.....	26
6 Diskussion .....	27
6.1 Diskussion och egen reflektion kring arbetet.....	27
6.2 Vilka ledarroller kan urskiljas i de fyra kostekonomerna? .....	27
6.3 Hur påverkar organisationen kostekonomens ledarskap? .....	29
6.4 Vidare forskning .....	31
Referenslista .....	32

## **Bilagor**

- I. Organisationsmodell i Askim SDN, 2006  
Organisationsmodell i Härlanda SDN, 2007
- II. Mindmap med samband mellan temaområdena och dess ökade frågeområden.

## **Figurförteckning**

- Figur 1 Göteborgs Stads organisation
- Figur 2 De fem delarna i en organisation enligt Mintzberg
- Figur 3 Enkel struktur
- Figur 4 Maskinbyråkrati
- Figur 5 Professionsbyråkrati
- Figur 6 Divisionaliserade form
- Figur 7 Adhocrati
- Figur 8 Samband mellan formell organisation, interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller i organisationer
- Figur 9 Organisationsmodell i divisionaliserad form applicerad på Göteborgs Stad
- Figur 10 Organisationsmodell i divisionaliserad form applicerad på SDN och kostenheten
- Figur 11 Anpassad figur för kostekonomernas ledarroller

## **1 Inledning**

Under kostekonomutbildning vid Göteborgs Universitet förekommer det kortare kurser som berörde kostekonomens ledarskap. Det är betydelsefullt att fördjupa sig inom området och skapa en större förståelse och uppfattning om dagens kostekonomers ledarattityder samt deras roll inom den offentliga sektorn. För att förtydliga den studerade ledarrollen skapades en idealroll. En normaltyp beskriver en generell bild och uppfattning kring kostekonomernas attityder kring ledarskap och arbetsroller som skapas genom undersökningens genomförda intervjuer. Denna uppsats kan ge andra blivande kostekonomer en inblick i kostekonomens ledarskapstankar. Den kan även tillföra kunskap kring organisationsstrukturer, Göteborgs Stad och dess påverkan på de studerande kostekonomerna.

## 2 Bakgrund

Bakgrunden behandlar först organisationsstruktur och perspektivmodeller. Vidare beskrivs Mintzbergs fem grundläggande komponenter och konfigurationer. Slutligen berörs området ledarskap och chefskap. Kostekonomens placering inom organisationen vävs kontinuerligt in i bakgrunden.

### 2.1 Organisationsstruktur

Det finns flertalet teorier kring varför en organisation får en bestämd struktur (Abrahamsson & Andersen, 2000). Några forskare pekar på att det är strategin som avgör strukturen. Andra menar att det är den använda teknologin som bestämmer. En tredje teori säger att det är storleken som avgör strukturen och ytterligare teorier finns kring att det är en konsekvens av organisationens omgivning som är det avgörande.

Jag har valt att använda mig av Mintzbergs (1993) teori om organisationsstrukturer. Han beskriver organisationsstruktur enligt följande:

*”The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks.”* (Mintzberg, 1993, s.2)

Jag har även valt att utgå från Abrahamsson och Andersen (2000) som anser att strukturen i hög grad väljs av organisationens ledning som påverkas av begränsningar inom ekonomiska, teknologiska och politiska betingelser. Begreppet organisationsstruktur innebär hur arbetet har arrangerats och fördelats mellan de personer som arbetar i organisationen. Att organisera innefattar att söka balansen mellan stadga och rörlighet, behovet av stabilitet mot behovet av anpassning och god förändring. Struktur uppstår när människor i samarbete försöker lösa bestämda uppgifter (Mintzberg, 1993). Detta skapar därmed arbetsfördelning, vilket är observerbart och fundamentalt för organisationer. Naturligt skapas arbets- och auktoritetsfördelning genom koordinering.

Abrahamsson och Andersen (2000) förtydligar strukturbegreppet genom att använda en klassificering som innebär en indelning i tre strukturelement: specialisering, formalisering och centralisering/decentralisering.

Specialisering delas in i tre delar: horisontell differentiering, vertikal differentiering och geografisk utbredning. Horisontell differentiering inkluderar yrken, professioner och specialiteter. Den berör hur arbetet fördelas bland medarbetarna i organisationen och dess kompetens i relation till de arbetsuppgifter som utförs. Desto fler och varierande yrken som förekommer inom organisationen, desto mer komplex är den och med hög grad av horisontell differentiering. Utbildning sker genom instruktioner som ges till medarbetarna, i motsats till yrken som innefattar kompetens som medarbetaren tar med sig in i organisationen. Ju mer intern utbildning och specialisering som äger rum i organisationen, desto mer komplex blir den. Ytterligare förekommer departementalisering som innebär att organisationens medarbetare delas in i avdelningar, exempelvis genom funktion, produkt eller tjänst, kund eller klient, geografiskt och process. Dessa indelningar baseras på den kompetens som avdelningen har.

Den studerade organisationen är komplex i och med mångfalden av yrken som förekommer, därmed hög grad av horisontell differentiering. Göteborgs Stad är uppdelad i 21 Stadsdelsnämnder (SDN) (Göteborgs Stad, 2007a). Dessa är i sin tur uppdelade i enheter med

specifika funktioner, exempelvis kostenheten som är baserad på bestämd kunskap inom måltidsverksamhet (Abrahamsson & Andersen, 2000). Organisationen kan även uppfattas som departementaliserad på av grund uppdelningen i avdelningar och enheter som är baserade på funktion och tjänst.

Vertikal differentiering omfattar antalet nivåer i organisationen, huruvida den ses som en spetsig eller platt pyramid. Spetsig pyramid innebär många nivåer och att varje chef har färre underordnade medarbetare. I en platt pyramid finns det färre chefer som i sin tur har större antal underordnade medarbetare och bredare kontrollspann.

Göteborgs Stad vertikala differentiering är platt i och med dess stora antal medarbetare inom den operativa kärnan (se kap. 2.2). Organisationen har fåtal chefer på de totala antal anställda, vilket är cirka 45 000 (Göteborgs Stad, 2007a). Av dessa arbetar cirka 30 000 inom de 21 stadsdelsförvaltningarna varav 1700 är ledare.

Geografisk spridning handlar om organisationens fysiska lokalisering (Abrahamsson & Andersen, 2000). När den geografiska spridningen är stor är organisationen utspridd till många platser i landet, eller även till andra länder. Motsatsen är låg grad av geografisk spridning som innebär att organisationen är begränsad till en mindre yta, område eller fysiskt rum. Denna uppdelning talar inte om hur den horisontella respektive vertikala differentiering ser ut. Den visar på att desto högre grad av geografisk spridning en organisation har gett upphov till, desto komplexare relationer och motsättningar mellan ”vi” och ”dom”, skapas det.

Göteborgs Stad har en liten geografisk spridning, med tanke på att organisationen är en kommun vilket är geografiskt begränsad. De olika SDN är självständiga inom Göteborgs Stad och har ingen daglig anknytning till varandra. Dock är det betydelsefullt med kommunikation och samarbete för att vara konkurrenskraftiga gentemot externa aktörer. Ett exempel på detta är Upphandlingsbolaget som styr Göteborgs Stads upphandlingsavtal och som i stor utsträckning påverkar kostenheternas livsmedelsinköp (Göteborgs Stad, 2007f).

Sammanfattningsvis är en organisation med hög grad av specialiserade människor, flertal organisatoriska enheter på ett spritt område mer komplex. Detta ger upphov till försvårade kommunikationer och samordnat arbete.

Formalisering beskriver i hur hög grad organisationens arbete är standardiserat (Abrahamsson & Andersen, 2000). Den skildrar styrning genom regler, rutiner och procedurer. Stora organisationer har formella och skriftliga formaliseringsdokument, såsom personalhandbok, löneordning, arbets- och processbeskrivning och rutiner för kvalitetskontroll. Små organisationer arbetar desto mer informellt utan skriftliga dokument som berör arbets- och processbeskrivning samt rutiner. Detta finns för att möjliggöra och underlätta kontrollen och styrningen av arbetet. Processtyrning beskriver hur arbetet ska utföras och resultatstyrning beskriver hur produkterna eller tjänsterna ska se ut, vilket är två olika metoder att använda sig av för att formalisera arbetet.

Göteborgs Stad och kostenheterna är i hög grad formaliserade och förknippas med en stor organisations styrning<sup>1</sup>. De går under resultatstyrning som är baserad på den fastlagda budgeten.

Det sista strukturelementet är centralisering-decentralisering som skildrar hur beslut fattas, vilket beskriver auktoritetsfördelningen (Abrahamsson & Andersen, 2000). Maximal centralisering innebär att besluten fattas på ledningsnivå. Begreppet top-down eller

---

<sup>1</sup> Samtal med L. Crona, nämndsekreterare i Härlanda stadsdelsförvaltning. 8 maj, 2007



toppstyrning kan även användas för att beskriva fenomenet. Maximal decentralisering innebär motsatsen, att besluten tas i botten av organisationen, även kallat bottom-up eller gräsrotsdemokrati. Besluten kan ske informellt på lägre nivå genom utredningar, som sedan går vidare för formellt beslut på ledningsnivå. I och med detta är det svårt att kartlägga vad som är beslut på högsta respektive lägsta nivå<sup>2</sup>. En decentraliserad organisation är ofta att föredra framför centralisering på grund av att den anses vara effektivare (Abrahamsson & Andersen, 2000). Dock kräver den mer koordinering.

Göteborgs Stad ses som en decentraliserad organisation. Makten är spridd på flera personer och nivåer (se figur 1), vilket är fördelaktigt i en stor organisation på grund av att en ensam person inte kan ha det övergripande ansvaret för hela verksamheten. Många beslut tas informellt på lägre nivåer genom utredningar inom enheterna, men det formella beslutet avgörs på ledningsnivå<sup>3</sup>. Kommunfullmäktige fattar de övergripande besluten, vilket rör mål och riktlinjer för verksamheten, den kommunala skattesatsen, taxor och avgifter, investeringar och stadsplanering (ibid., se även Göteborg Stad, 2007a). Även kommunens viktigaste styrdokument, budgeten ingår. Budgeten är det område där kommunfullmäktige kan påverka SDN mest med. Stadsdelschefens och dess närmsta medarbetare fördelar sedan den givna budgeten till respektive enhet inom SDN. På detta sätt påverkas kostnaderna och kostekonomerna av kommunfullmäktiges beslut. De påverkar emellertid de dagliga besluten inom enheten och påverkar det som sker inom deras respektive SDN.

Sammanfattningsvis beskriver begreppet organisationsstruktur en organisations form som visas i figuren nedan. Den säger en del om hur en organisation ser ut, men inte om hur den fungerar (Abrahamsson & Andersen, 2000).



**Figur 1** Göteborgs Stads organisation (Göteborgs Stad, 2007a).

Stadsdelsförvaltningens tjänster och service består av bibliotek, förskola, grundskola, individ- och familjeomsorg, fritidsverksamhet samt social omsorg för funktionshindrade och äldre. Det är inom denna förvaltning som kostnaderna finns. De går under olika titlar beroende på stadsdel och funktion. Två exempel på hur strukturen kan variera och var kostnaden är placerad inom olika SDN kan ses i bilaga I.

## 2.2 Perspektivmodeller

Bolman och Deal (1997) beskriver fyra olika perspektiv och hur organisationer förhåller sig till verkligheten utifrån vad som karakteriserar dem, vilken bild av ledarskap de har, utmaning de står inför samt förhållande till externa aktörer. Dessa perspektiv beskrivs nedan samt ett av dem sammankopplas med Göteborgs Stads organisationstankar.

<sup>2</sup> Samtal med L. Crona, nämndsekreterare i Härlanda stadsdelsförvaltning. 8 maj, 2007

<sup>3</sup> Ibid.

Det *strukturella perspektivet* hämtar sin inspiration från sociologi och managementvärlden. Organisationens tyngdpunkt ligger på mål, specialiserade roller och formella relationer. Dess struktur utformas för att passa organisationens omgivning och teknologi. Arbetsfördelning är en viktig faktor och skapas genom fördelning av ansvar till olika aktörer. Man skapar regler, policy, procedurer och hierarkier i syfte att samordna händelserna i organisationen. Om strukturen inte är anpassad efter en viss situation skapas problem som kräver omorganisering för att möta de kraven. Det strukturella perspektivet bygger på sex grundtaganden:

1. Organisationer finns för att man ska kunna uppnå uppställda mål.
2. Organisationer fungerar bäst då rationaliteten styr över både personliga preferenser och yttre tryck.
3. Strukturerna måste utformas på ett sätt som gör att de passar för organisationens olika delar (inkl. mål, teknologi och omgivningen).
4. Organisationen kan öka sin effektivitet och prestationsnivå genom specialisering och arbetsfördelning.
5. Lämpliga former för kontroll och samordning är väsentliga för att individer och enheter ska kunna samarbeta i syfte att uppnå organisationens mål.
6. Problem och försämrade prestationer är beroende av strukturella brister och kan åtgärdas genom en omstrukturering (Bolman & Deal, 1997, s. 62).

*"Human resource-" eller HR-perspektivet* som det även kallas grundar sig framförallt på psykologi (Bolman & Deal, 1997). Här betraktas organisationen som en stor familj med individuella behov, känslor, fördomar, färdigheter och begränsningar. Det är viktigt att utforma organisationen efter individerna och att hitta möjligheter som både skapar anpassade arbetsuppgifter och nöjda arbetare. Individerna har en stor inlärningskapacitet men samtidigt kan de anses som konservativa gentemot uppfattningar och attityder i och med att de styrs av individuella fördomar och behov.

Det *politiska perspektivet* har sin grund inom statsvetenskapen. Organisationen ses som en tävlingsarena eller en djungel där de olika intressegrupperna slåss om makten om de knappa resurserna. Konflikterna härjar vilt mellan individerna och grupper på grund av de ändlösa olikheterna i behov, perspektiv och livsstilar. Tvång, förhandlingar, kompromisser är vanliga förekommande fenomen samt bildning av koalitioner omkring intressen och förändringsprocesser.

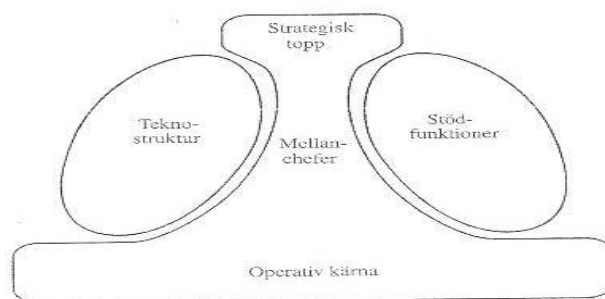
Det *symboliska perspektivet* hämtar styrka i historia, metaforer och musik. De grundar sig på socialantropologin och ser organisationer som karneval, folkstam eller teater. I jämförelse med de tre tidigare perspektiven överger detta perspektiv den rationella synen. Organisationer ses som kulturer som styrs av ritualer, ceremonier, historier, hjältar och myter. Här förekommer inte i samma utsträckning regler, taktisk planering och auktoritet. De olika individerna i organisationen kan ses som skådespelare som agerar gentemot varandra. Problem uppstår då aktörerna inte klarar av att spela sina roller, då förlorar symbolerna sin roll och mening.

Göteborgs Stad och dess enheter uppfattas tillhöra det strukturella perspektivet. Dess struktur och organisation är grundade på mål, specialiserade roller och formella relationer så som Bolman och Deal (1997) poängterar. De sex grundantagandena som Bolman och Deal nämner faller innanför ramen för Göteborgs Stads organisationsbeskrivning samt dess Ledarskapsidé (Göteborgs Stad, 2007c). Organisationen står för specialisering kring

arbetsområden, dess kontrollsystem är grundläggande för dess funktion, omstrukturering är ett förekommande fenomen för att motverka strukturella brister. Det politiska perspektivet har vissa gemensamma drag med tanke på dess olika intressegrupper som slåss om makten över knappa resurser, samt konflikter angående behov. Dock har de tre perspektiven inte samma överensstämmande koppling med den studerande organisationen som det strukturella perspektivet har.

### 2.3 Mintzbergs fem grundläggande komponenter

Mintzberg kategoriserar inom det strukturella perspektivet och beskriver organisationer med hjälp att dela upp dem i fem konfigurationer (Bolman & Deal, 1997). Dessa delas upp i fem komponenter (se figur 2) som alla ser olika ut beroende på vilken konfiguration de tillhör. Organisationsstrukturer försöker fånga flödet och definiera de olika interna relationerna mellan de olika komponenterna (Mintzberg, 1993). Dessa flöden och relationer är inte linjära men för att bättre synliggöra dem beskrivs de med hjälp av figurer och i linjära samband.



**Figur 2** De fem delarna i en organisation enligt Mintzberg (1993).

Komponenterna är enligt följande: den strategiska toppen består av organisationens högsta ledning och har det heltäckande ansvaret. De fokuserar på den yttre omgivningen, bestämmer mål och syfte och utformar den övergripande strukturen (Bolman & Deal, 1997).

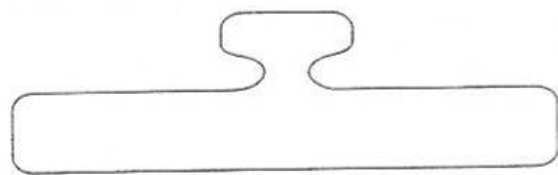
Längst ner finner man den operativa kärnan som består av medarbetare som utför det operationella arbetet. I små organisationer är de självgående och samarbetar genom ömsesidig fördelning. När organisationen växer krävs en ökad standardisering av den operativa kärnan på grund av att kommunikationen försvåras (Mintzberg, 1993). Mellan den strategiska toppen och den operativa kärnan finns mellancheferna, även kallad den administrativa komponenten (Bolman & Deal, 1997) och i detta arbete även kallat mittlinjen. De uppkommer när organisationen växer och ger till följd att det krävs chefer på mellannivå. Deras uppgift är att fungera som en länk mellan de två tidigare komponenterna. Deras uppgift är i huvudsak att dagligen fördela resurser, övervaka och kontrollera den operativa kärnan. Vid sidan av den sistnämnda komponenten hittar man ytterligare två komponenter. Teknostrukturen hamnar utanför hierarkin som de tre tidigare utför. Denna komponent innefattar specialister och analytiker som standardiserar, mäter och kontrollerar processer och resultat inom organisationen. Teknostrukturen försvagar en del av kontrollen för den strategiska toppen. Om den skulle växa sig för stor kan det ses som ett hot för den strategiska toppen i och med minskad kontroll över verksamheten. Den sista komponenten är stödfunktionen som man finner på motsatt sida. Den underlättar arbetet indirekt för de övriga inom organisationen genom att bedriva allt från vaktmästeri, lunchrestaurang, reception och dylikt. Då dessa fem olika komponenter svetsas samman uppkommer bilden av en fullständig organisation enligt Mintzberg.

Enhetscheferna för kostenheter kan placeras in som mellanchefer i mittlinjen och fungerar som en länk mellan medarbetarna ute i de olika köken och den högre nivån inom organisationen, som exempelvis stadsdelschef eller kommunfullmäktige. Enhetscheferna sitter på ett fysiskt avstånd till medarbetarna i köken, men alla har de daglig kontakt med dem genom telefoni. Kommunikationen till den högre nivån sker genom formella möten som sker enligt planerat. Inom båda kommunikationsvägarna måste enhetscheferna förhålla sig till de formella ramverken.

## 2.4 Mintzbergs fem grundläggande konfigurationer

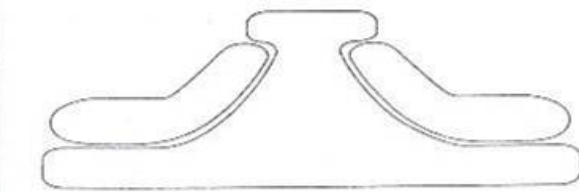
Utifrån denna organisationsuppbyggnad utgår Mintzberg när han vidare beskriver de fem grundläggande konfigurationerna; enkel struktur, maskinbyråkrati, professionell byråkrati, divisionalisering och adhocrat (Bolman, 1997). Dessa olika konfigurationer uppstår genom att de fem tidigare beskrivna komponenterna i organisationen drar vardera åt olika håll (Mintzberg, 1993). Resultatet blir att en av komponenterna har övertaget och därmed delas organisationerna in i de olika konfigurationerna beroende på vilken komponent som styr.

Den *enkla strukturen* återfinns främst i mindre företag, men även i större organisationer, om man studerar ett enskilt projekt (Bolman & Deal, 1997). Den enkla strukturen karaktäriseras av att bara bestå av två komponenter: den strategiska toppen och den operativa kärnan. Den strategiska toppen utgör nyckelrollen i organisationen och har övertaget i dragningskraften mellan de olika komponenterna. De strävar mot centralisering genom direkt övervakning för att ha kontroll över beslutsfattande processer (Mintzberg, 1993). Relationen i organisationen är informell och man använder sig i liten utsträckning av planering, träning och hjälpmedel. Man kan se organisationsstrukturen som organisk.



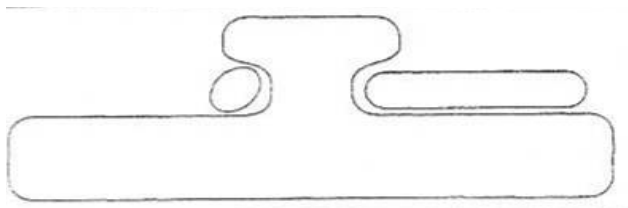
**Figur 3** Enkel struktur (Mintzberg, 1993, s. 159).

*Maskinbyråkratin* finner man främst inom tillverkande företag. Karaktärsdragen för maskinbyråkrati är att teknostrukturen utgör nyckelrollen i organisationen och har övertaget i dragkraften mellan de olika komponenterna (Mintzberg, 1993). Det finns även en omfattande stödfunktion (Bolman & Deal, 1997). Organisationen bygger på standardiserade procedurer och repetitiva arbetsuppgifter. Besluten tar den strategiska toppen och cheferna kontrollerar den vardagliga verksamheten samt de standardiserande metoder som utvecklats. Relationen i organisationen är formell.



**Figur 4** Maskinbyråkrati (Mintzberg, 1993, s 170).

*Professionsbyråkrati* karaktäriseras av en stor operativ kärna som har nyckelrollen i organisationen samt en stor stödfunktion (Mintzberg, 1993). Organisationen är relativt platt och decentraliserad på grund av att den består av få chefsnivåer (Bolman & Deal, 1997). Den operativa kärnan består av professionella yrkespersoner, individer, som besitter expertis och som kontrollerar sina egna utförda arbeten. Dess koordination bygger på standardisering av kunskap som kommer från forskningsrön och utvecklingsarbete (Mintzberg, 1993). Man finner denna struktur inom skola, sjukhus och socialkontor. Arbetet sker oberoende av kollegor men i nära samarbete med kunderna.

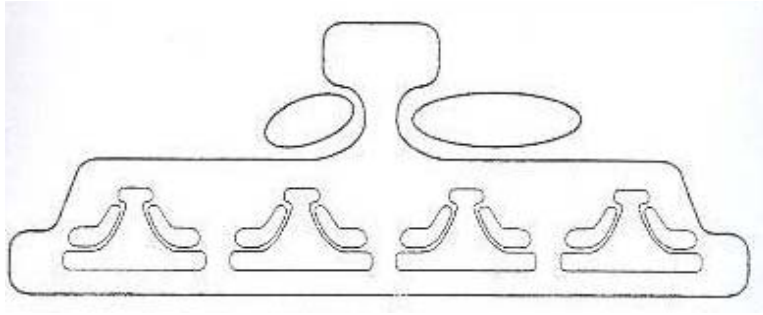


**Figur 5** Professionsbyråkrati (Mintzberg, 1993, s.194).

Den *divisionaliserade formen* är standardiserad i sina produkter och medföljer även standardisering av arbete. I den föregående strukturen, professionsbyråkratin, var det individen i den operativa kärnan som var nyckelrollen, i denna struktur är det mittlinjen som besitter den rollen (Mintzberg, 1993). Arbetet utförs i skenbart självständiga enheter som är sammankopplade genom en central administration. Enheterna är ofta kallade divisioner och den centrala administrationen kallas huvudkontor. Organisationen är centraliserad vilket innebär att besluten sker på högsta nivå, top-down fenomenet. Det som skiljer denna struktur från de övriga nämnda är att den inte har en fullständig struktur från den strategiska toppen till den operativa kärnan, utan en överlappande struktur där vardera division har sin egen struktur. Spridningen mellan divisioner innebär att de kan arbeta självständigt och är fria att vid behov att samarbeta med varandra (Bolman & Deal, 1997). Detta innebär att huvudkontoret kan ha ett stort antal divisioner under sig som medför att kontrollen för den strategiska toppen är ganska bred. Denna form kallas ofta decentraliserad. Detta för med sig och kräver någon slags form av kontroll och koordination mellan huvudkontor och divisionerna. Om så inte görs försvinner huvudkontorets betydelse och funktion och de olika divisionerna skulle kunna skapa egna organisationer. Därmed tillåts varje division att fatta egna beslut som berör deras verksamhet men huvudkontoret kontrollerar deras resultat med hjälp av kontrollsystem.

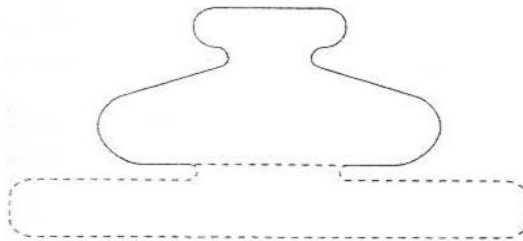
Kommunikationen mellan divisionerna och huvudkontoret är formell och begränsad genom utbyte av information och krav på standardisering nedåt samt resultat som skickas uppåt (Mintzberg, 1993). Huvudkontoret bör inte engagera sig för mycket i divisionernas arbete, vilket skulle motverka divisionaliseringens grundtanke, att de ska vara självständiga. Det ansvar som huvudkontoret förfogar över kan delas upp i sex kategorier.

- De styr över det strategiska arbetet.
- De råder över de övergripande finansiella resurserna.
- De utformar kontrollsystem.
- De tillsätter och avsätter divisionschefer.
- De övervakar divisionernas beteenden på en personlig basis.
- De tillgodoser stöd och hjälp till divisionerna.



**Figur 6** Divisionaliserad form (Mintzberg, 1993, s. 225).

Den femte och sista grundläggande konfiguration är den som kallas *adhocrati*. Den kännetecknas av att stöd- och serviceenheterna dominerar och att koordinering sker genom ömsesidig anpassning (Abrahamsson & Andersen, 2000). Den utgörs av en lös, flexibel och självförnyande organisk form som hålls samman av framförallt laterala medel (Bolman & Deal, 1997). Verksamheter med denna konfiguration befinner sig ofta i en situation som är turbulent och snabbt föränderlig så som reklambyråer och konsultfirmor.



**Figur 7** Adhocrati (Mintzberg, 1993, s. 262).

Göteborgs Stad och SDN är därmed även kostenheter som anses tillhöra den divisionaliserade formen. Inom kostenheterna är produkterna standardiserade genom recept. Arbetet är standardiserat med hjälp av tillagningsmetoder och arbetsprogram. De styrs av centrala beslut som har tagits i kommunfullmäktige eller i stadsdelsförvaltningen, exempelvis budget, ombyggnation, nedskärning, omorganisering och upphandling av livsmedel (Göteborgs Stad, 2007a). Dock är kostheten individuell som enhet<sup>4</sup>. Den påverkas av skola och omsorg, det vill säga deras kunder, men kan fatta beslut inom enheten och kan därmed ses som decentraliserad. Kontroll sker genom uppföljning av planerad budget och respons från kunder. Huvudkontorets sex ansvarsområden som Bolman & Deal (1997) beskriver inom den divisionaliserade formen, skapar ramverk, arbets- och processbeskrivning och rutiner för kvalitetskontroll. Detta påverkar och styr kostekonomens dagliga arbete och ledarskap genom restriktioner och förhållningssätt<sup>5</sup>.

## 2.5 Ledarskap och chefskap

Många hävdar idag att ledning är viktigare än någonsin på grund av stora förändringar i samhället (Abrahamsson & Andersen, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ledarnas utmaning handlar idag om att utforma organisationen för innovation och omställning, tänka strategiskt och integrera den dagliga verksamheten i processen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). För att kunna genomföra detta krävs delegering av beslut och handlingsfrihet i alla delar av

<sup>4</sup> Samtal med L. Crona, nämndsekreterare i Härlanda stadsdelsförvaltning, 8 maj, 2007

<sup>5</sup> Ibid.

organisationen. Ledarens roll är att definiera ledarrollen och utveckla en ledarstil som framkallar engagemang, motivation och uppslutning kring organisationens mål.

Det finns flera hundra definitioner av begreppet ledarskap och chefskap. De mest kända ledarskapsdefinitionerna inrymmer ett eller flera av följande element; *mål, måloppfyllelse, grupper eller organisation, struktur och mellanmännsliga interaktioner* (Abrahamsson & Andersen, 2002). Lennéer & Thylefors (2005) definierar begreppen ledarskap och chefskap enligt följande:

Med chef menas en person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, det vill säga organisatoriskt underställd personal. Syftet med chefsbefattningar är givetvis att chefen ska utöva ledarskap. En ledare i en grupp är den individ, som vid en viss tidpunkt eller under en viss tidsrymd utövar mer inflytande än övriga gruppmedlemmar. (s. 97)

Jacobsen & Thorvik (2002) beskriver ledarskapet för följande sätt:

...ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom ramen för en organisation är avsikten normalt att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, motivera dem till att prestera mer och få dem att trivas i arbetet. Detta innebär att ledarskap först och främst är en process mellan människor, där utövandet eftersträvar att influera andra. (s. 473)

Jacobsen & Thorvik (2002) fortsätter genom att fokusera på tre aspekter av ledarskap. Den första handlar om att ledarskap är en rad handlingar som utförs och utövas av en eller flera personer. Den andra aspekten är kopplad till att ledarskapet har till avsikt att få andra personer att göra och utföra något. Detta är kopplat till motivation, sociala relationer, gruppbildning och gruppdynamik. Inom detta studerar man ledarbete och ledarstilar och hur dessa kan påverka gruppen på ett effektivt sätt. Den sista och tredje aspekten fokuserar på hur ledarskapet bidrar till att organisationen uppnår sina mål, genom fördelning av arbetsuppgifter och resurser mellan medarbetarna eller olika grupper inom organisationen. Här binds ledarskapet ihop med olika teorier som beskriver hur organisationen bör utformas. Chefskapet ses idag som en titel man erhåller vid en befattning inom en organisation. Denna medför befogenheter och ansvar. Genom chefskapet utvecklas ett ledarskap. Ledarskapet påverkas av organisationens utformning genom att ledaren arbetar inom ramarna för formella mål, strukturer, nätverk och sociala relationer, kultur och maktförhållanden i organisationen men även i förhållandet till dess omvärld. Det är dessa förhållanden som skapar riktlinjer för ledarens handlingsfrihet och arbetsuppgifter. Att ha en formell ledningsposition inom en organisation innebär inte automatiskt att ledaren utövar ledning över gruppen som han eller hon är tilldelad. Han eller hon kan kalla sig ledare, men har inte de egenskaper som krävs för att klara av att utöva ledning.

Ledare finns på olika nivåer inom en organisation. Krav, funktion och ansvarsområde varierar mellan de olika nivåerna.

På den institutionella nivån sitter den högsta ledningen (strategiska toppen) som har det övergripande ansvaret om organisationens mål, långsiktiga planering, budgetarbete samt strategisk anpassning till externa aktörer av betydelse för verksamheten. Organisationens grundvärde måste skapas så att medarbetarna kan identifiera sig, ställa upp och förmedla de normer som ska vara riktlinjer för organisationen. Den högsta ledningen har specialiserade funktioner som säkerställer långsiktighet, helhet och sammanhang för medarbetarna och organisationens arbete.

Inom den administrativa nivån arbetar mellanledarna (mittlinjen). De har ett överordnat ansvar för begränsade områden av organisationens arbete. Deras huvuduppgift och viktigaste

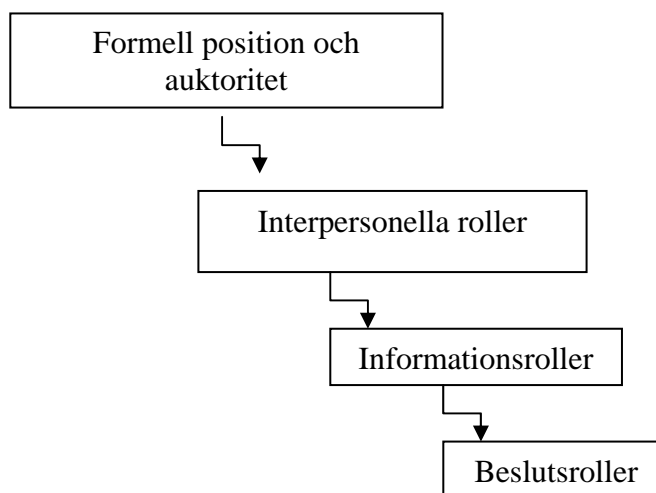
funktion är att sätta upp mål för verksamheten, organisera, administrera och integrera arbetet i den enhet de är ledare över. Ytterligare har de en viktig roll angående kommunikationsfunktioner som förbinder den operativa kärnan med den strategiska toppen.

Den sista ledningsnivån är den operativa där ledaren har den dagliga översikten och ansvaret över organisationens kärnverksamhet. Arbetet handlar om handledning och samordning och att uppgifterna är klart avgränsade till den arbetsgrupp som ledaren har ansvar för. Specialistkunskap krävs för att ledaren ska kunna lösa problem som uppstår. Relationen till arbetsgruppen är närmare än i de två tidigare nämnda nivåerna. Uppmuntran, stöd och inte minst motivation är ledarens uppgift.

Den administrativa nivån beskriver kostchefernas arbetsområden och kan därmed placeras in på denna ledningsnivå. Kostchefernas "högra hand", de biträdande kostcheferna kan placeras in i den sista ledningsnivån, den operativa. De jobbar närmare medarbetarna i köken och ansvarar för de dagliga problemen.

## 2.6 Mintzbergs ledarroller

Mintzberg (1973, refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2002) har identifierat tio olika ledarroller som har delats in i tre huvudgrupper; interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller. Detta klassificeringsschema kan användas för att identifiera och observera en ledares rollutövande samt ställa diagnos på det fortlöpande arbetet genom att kategorisera användandet av tid till olika arbetsuppgifter. Mintzberg skriver att ledarskapet betingas av hur ledaren utövar de olika rollerna och hur de påverkar varandra positivt samt negativt. De tre rollgrupperna präglas av ledarens formella position och auktoritet och hänger samman enligt figuren nedan.



**Figur 8** Samband mellan formell position och auktoritet, interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller i organisationer. (Mintzberg, 1973)

Interpersonella roller berör relationen och kontakten med andra människor inom organisationen samt utanför. Det handlar om fysisk och verbal kontakt samt om hur ledaren framstår som symbol för organisationen.

1. Galjonsfigur: Ledaren är en symbol i och med den formella auktoritet som är knuten till ställningen. Det ingår i arbetsuppgiften att skriva under dokument, delta i speciella möten, ta emot besökare och vara delaktig under ceremonier.



2. **Anförare:** Ledarens viktigaste uppgift är att åstadkomma en god anpassning mellan medarbetarnas individuella behov och organisationens kollektiva behov. Att aktiviteterna inom organisationen fungerar på ett integrerande sätt och leder till förverkligandet av de överordnande målen. Arbetsuppgifterna berör rekrytering och utbildning av personal, att inspirera och motivera medarbetarna och ge riktlinjer för att främja organisationens mål.

3. **Förbindelseled:** Ledarens kontaktnät har stor betydelse för att utveckla relationer till personer och grupper i och utanför organisationen, detta berör både informella och formella aktiviteter. Kontaktnätet är en viktig källa till information och har strategisk betydelse för förbindelserna till omvärlden. Kontakten sker via styrelsepresentationer, medlemskap i föreningar, deltagande i seminarier och informellt socialt umgänge och etablering av nya kontakter för utbyte av information och tjänster.

Informationsrollen hamnar på ledaren på grund av att han/hon tar emot mycket information och detta ses som en central ledaruppgift.

4. **Övervakare:** Ledaren söker och tar emot information som ska ge upphov till att han/hon förstår vad som sker i organisationen samt den externa miljön. Informationen ger underlag för övervakning av organisationens utveckling samt de externa aktörernas verksamheter. Huvuduppgiften för ledaren är att fånga upp förändringar som har innebörd för organisationen därtill att identifiera problem och möjligheter.

5. **Informationsförmedlare:** Ledaren har en unik tillgång till extern information samt kan skaffa information från organisationens olika delar. Han/hon är inte specialist inom något område utan generalist vilket innebär att ledaren har lite kunskap om alla delar inom organisationen. Detta innebär att ledaren kan agera som en förmedlare av intern och extern information.

6. **Talesman:** Ledarens roll är att förmedla information från organisationen till omvärlden. Det är betydelsefullt för att kunna främja organisationens intresse på ett effektivt sätt och således vinna respekt i omvärlden. Det handlar om att vara väl orienterad och à jour med organisationens verksamhet.

Beslutsrollen beskriver den formella auktoriteten, den som ofta symboliskt framstår som den som det är viktigast att ha med i ett beslut. Ledaren är central att ha med vid varje beslutssituation.

7. **Entreprenör:** Ledaren tar initiativ till planerade förändringar som kan leda till förbättringar i organisationen. Det kan vara att utveckla nya produkter eller göra omorganisationer för att förbättra utnyttjandet av resurser. Rollen som entreprenör är nära knuten till rollen som övervakare. Som övervakare utvärderar ledaren vad som pågår i organisationen och i den externa handlingsmiljön. Med hjälp av denna förståelse kan ledaren i sin beslutsroll övergå till att bli entreprenören. Han/hon tar initiativ till de förändringar som han/hon anser organisationen behöver baserad på den kunskap som erhållits i informationsrollen.

8. **Krislösare:** I denna roll försöker ledaren hantera kriser som inte går att ignorera. Tre typer av kriser identifieras; konflikt mellan de anställda, konflikt i förhållande till andra organisationer och den sista är förlust eller hotande förlust av resurser.

9. **Resursfördelare:** En central ledarfunktion som tidigare är nämnd är fördelning av resurser, så exempelvis personal, pengar, tid, material och utrustning. Kontrollen ger ledningen kontroll över utveckling av strategi och prioritering av vad som bör investeras i. Resursfördelning handlar om vad som ska göras, och när och hur uppgifterna ska utföras och lösas.

10. **Förhandlare:** Förhandlingar med representanter för externa organisationer eller myndigheter ses även som en central ledningsuppgift. I dessa förhandlingar kan ledaren ha auktoritet att fatta bindande beslut för organisationens räkning och skapa trovärdighet.

## 2.7 Göteborgs Stads Ledarskapsidé

Det finns cirka 1700 ledare i Göteborgs Stad (Göteborgs Stad, 2007e). Med ledare menas den som har personal-, verksamhets- och budgetansvar. Det är vanligast med tre nivåer av chefer i organisationen. Det finns 80 stycken förvaltnings- och bolagschefer, cirka 400 stycken avdelnings- och verksamhetschefer, samt 1200 stycken enhetschefer. Begreppet Ledarskap inbringar 1429 stycken träffar på Göteborgs Stads hemsida (Göteborgs Stad, 2007a). Begreppet Ledarskapsidé inbringade 127 stycken träffar. Däremot begreppet Chefskap gav endast 46 träffar och inga träffar på begreppet Chefskapsidé. Göteborgs Stad har även en webbplats för deras ledare som kallas Mötesplats Ledare (Göteborgs Stad, 2007e). Här finns styrdokument, ledningsinformation, omvärldsbevakning och erfarenheter från ledare. Göteborgs Stad utvecklade 1994 en författningssamling som berörde exempelvis organisationens ledarskapsidé samt personalidé där även ledarskapet nämns. Ledarskapsidé är gällande och refereras till än idag. Den uttrycker sig enligt följande: ”Att utveckla ledarskap och ledare är en strategiskt viktig fråga för vår verksamhet. Med ett bra ledarskap kan vi få den slagkraft i organisationen som behövs för att klara dagens och framtidens utmaningar.” (Göteborgs Stad, 2007c). Författningssamlingen berör fyra delar som innefattar Göteborgs Stads grundläggande syn på ledning och ledarskap. De sammanfattas nedan:

### 1. Ledningsfilosofi

För att uppnå resultat som uppdragsgivarna, göteborgarna, är nöjda med krävs en konsekvent genomförd målstyrning och prioritering av verksamheten som är baserad på invånarnas behov och önskemål. Det krävs en tydlig och handlingskraftig ledning som kan omsätta politiska mål till effektiva verksamheter. Styrsystemen handlar om planering, uppföljning och utvärdering av verksamheterna. Organisationen är decentraliserad och samordnad och tar till vara och utvecklar kompetens. Organisationen ska vara lättillgänglig för invånarna.

### 2. Ledningsuppgifter

Organisationens ledare skall i aktiv samverkan med sina medarbetare formulera och fastställa operativa mål och strategier för verksamheten samt följa upp och utvärdera resultatet. De skall skapa motivation och engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare. Dessutom utveckla en lärande organisation och skapa en bra arbetsmiljö.

### 3. Krav på ledare

Ledarna skall omvandla politiskt fastställda mål till en effektiv verksamhet genom att arbeta genom andra. Det vill säga att ta till vara på medarbetarnas kompetens och arbetsvilja och göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten. De skall strukturera arbetet tillsammans med medarbetarna och förbättra verksamhetens innehåll, resultat och konkurrenskraft. Ledarna skall vara öppna och lyhörda för förändringar samt aktivt ta till vara de möjligheter utvecklingen ger. Ledararbetet skall vara tydligt och konsekvent. De skall kontinuerligt utveckla sitt ledarskap, ha strategisk, administrativ och social kompetens dessutom förnya och anpassa verksamheten till nya mål.

### 4. Ledarförsörjning/Ledarutveckling

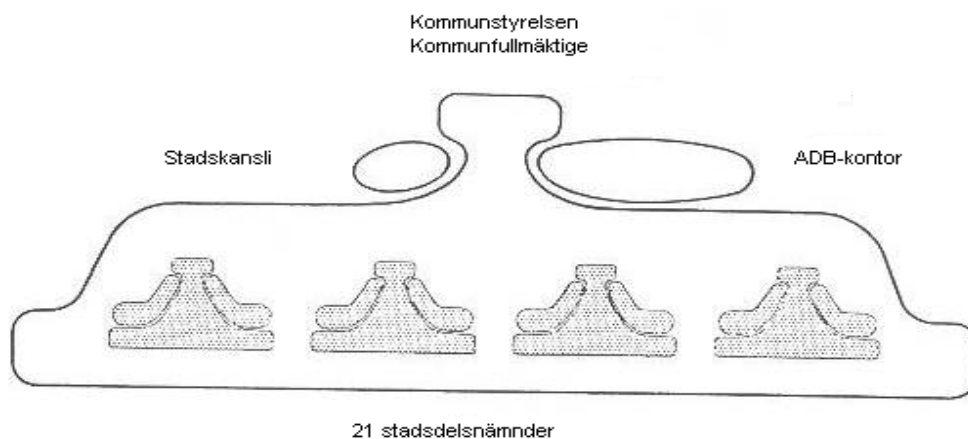
Systematisk ledarförsörjning innebär att organisationen målmedvetet strävar efter att upptäcka medarbetare som har god förutsättning att bli bra ledare och ge dem personlig utveckling. Vid ledarrekrutering baseras det på ledarskapsidé och att i första hand rekrytera internt. Organisationen eftersträvar en jämn fördelning mellan män och kvinnor. Det skall ske en löpande återkoppling till ledarna angående gällande resultat och ledarbeteende. Bevakning av behov av avvecklingsinsatser och vidtagande av förebyggande åtgärder sker konsekvent.

I Personalidéen omnämns även ledarskapet (Göteborgs stad, 2007d). Ledaren skall ha förmågan att sätta mål, delegera och följa upp resultat. Han/hon skall ta till vara och utveckla sina medarbetares motivation, engagemang och kompetens och få dem att arbeta mål- och

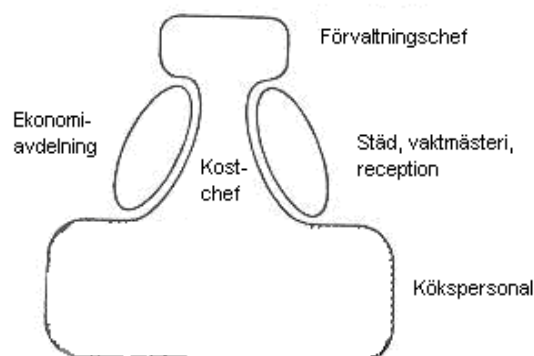
resultatinriktat. De skall även ställa krav och ha information, kommunikation och samarbete som nyckelord i ett framgångsrikt ledarskap. Ledarna skall ge medarbetarna möjlighet att diskutera och påverka förslag som kan få konsekvenser för hans/hennes arbetssituation och utvecklingsmöjligheter. Detta klargörs även i Samverkansavtalet inom Göteborgs stad (Göteborgs stad, 2005).

## 2.8 Sammanfattning

Göteborgs Stad hamnar inom ramen för den divisionaliserade formen (se figur 9). Organisationen igenkänns av en hög grad av horisontell differentiering och den vertikala differentieringen är platt. Den geografiska spridningen håller sig inom kommunen och SDN inom respektive stadsdel. Arbetet är i hög grad formaliserat. Organisationen är decentraliserad. Vid applicering av organisationsmodellen i divisionaliserad form på SDN's nivå (se figur 10), ses nämnd och förvaltningschef som den strategiska toppen. Med kostenheten som referens ses kökspersonalen som den operativa kärnan. Den tekniska staben är ekonomiavdelning och dylikt. I mittlinjen finner vi kostcheferna, samt övriga enhetschefer inom SDN. Stödfunktionen innefattar exempelvis städ, vaktmästeri och reception. Göteborgs Stad uppfattas tillhöra det strukturella perspektivet, med regler, policy, procedurer och hierarkier i syfte att samordna händelserna i organisationen. Angående Mintzbergs beskrivning av ledningsnivå, finner man kostchefen inom den administrativa nivån.



**Figur 9** Organisationsmodell i divisionaliserad form applicerad på Göteborgs Stad. (Mintzberg, 1993, s. 262)



**Figur 10** Organisationsmodell i divisionaliserad form applicerad på SDN och kostenheten. (Mintzberg, 1993, s. 154)

### 3 Syfte

Syftet med studien var att belysa hur fyra kostekonomer inom den offentliga sektorn uppfattar sin roll som ledare i sitt yrke.

Tre frågeställningar ställdes i samband med syftet:

- Vilka ledarroller kan urskiljas i de fyra kostekonomerna?
- Hur påverkar Göteborg Stads organisation kostekonomernas ledarskap?
- Hur ser kostekonomernas normaltyp<sup>6</sup> ut?

Undersökningen avgränsades genom att enbart studera kostekonomer inom den offentliga sektorn, Göteborgs Stad. Kostekonomerna arbetade inom samma organisation, i liknande arbetsroller och med liknande arbetsuppgifter.

### 4 Metod

I detta kapitel redovisas val av ämne, metodval och argument för dess användning samt val av teori och litteratur. Urvalet beskrivs samt författarens förförståelse samt uppsatsens reliabilitet och validitet.

#### 4.1 Ämnesval och författarens förförståelse

Uppsatsens ämnesval bygger på Institutionen för Mat-Hälsa-Miljö's beskrivning av Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap. Programmet riktar sig mot ledarskap inom den offentliga och privata måltidssektorn.

Med god kostkompetens och kunskaper i kostekonomi kan du söka ledande befattningar inom såväl offentliga som privata måltidssektorn. Som kostekonom arbetar du med ekonomisk planering och styrning. Du har lednings- och utvecklingsansvar för personalen och ska se till att det serveras god, prisvärd och näringsmässigt bra mat i en tilltalande måltidsmiljö med fin gästservice (Institutionen för Mat-Hälsa-Miljö, 2007).

Ständigt tillkommer det uppgifter om att en organisations ledarskap är i sig av största betydelse för organisationens överlevnad (se tex. Abrahamsson & Andersson, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationens struktur påverkar ledare på varierande sätt. Genom personlighet, erfarenhet och utbildning formas ledarskapet och får tydligare konturer i relation till längre yrkeserfarenhet. Som blivande kostekonom är det betydelsefullt att få en ökad kunskap om dagens ledare och deras personliga ledarskap. Det är angeläget att studera den offentliga sektorn med tanke på att många av de traditionella kostekonomyrkena finns här. Det är intressant att studera aktiva kostekonomer som befinner sig långt fram i sin karriär därför att de har genom erfarenheter utvecklat sin ledarstil och arbetat mer aktivt med den i jämförelse med nyexaminerade kostekonomer.

Den valda metoden för att kunna svara på uppsatsens frågeställningar och syftet var kvalitativa intervjuer. Till skillnad från kvantitativa studier kan man inte värdera på en skala det man undersöker i kvalitativa studier (Trots, 1993). Varje område som man undersöker och ifrågasätter utgör en enskild kategori. Resultatet man då kommer fram till kan inte värderas på en skala som exempelvis bra, bättre, bäst. De olika svaren man får från intervjuerna utgör

---

<sup>6</sup> Normaltyp kan även utläsas som genomsnittstyp och standardtyp (Svenska Akademiens ordlista, 2006). I detta fall används normaltyp för att belysa kostekonomernas attityder i generella drag.

olika mönster, attityder och områden. Uppsatsens syfte var att belysa attityder och uppfattningar, därför föreföll det naturligt att använda sig en kvalitativ metod. Karaktären av de genomförda intervjuerna var djupintervjuer (Halvorsen, 1992). Denna metod användes för att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet. Intervjuaren uppmuntrar respondenten att med egna ord formulera sina erfarenheter och attityder som är relevant för frågeställningarna.

Den sista praktiken på Kostekonomprogrammet ägde rum hos en kostekonom inom Göteborgs Stad. Hon var enhetschef för Serviceenheten vilken innefattade kostenheten. Genom att få delta på möten på olika nivåer och människor inom organisationen ökade förförståelse för kostekonomens arbete inom den offentliga sektorn. Detta underlättade studien kring organisationsstrukturer, perspektivmodeller, Göteborgs Stads Ledarskapsidéer och Mintzbergs ledarroller på grund av att det skapade ett samband och en helhetsbild av den valda litteraturen. De intervjuade kostekonomernas arbetsplats, uppgifter och attityder kring ledarroller skall dock ses som individuella och har analyserats utan jämförelse med praktikplatsens handledare.

## 4.2 Urval

Kostekonomerna med titel Enhetschef/Kostchef eller dylikt är inom Göteborgs Stads SDN, 21 stycken, alla kvinnor. Urvalet gjordes med tanke på det syfte uppsatsen hade som krävde att respondenterna var representativa för sin yrkesroll samt villiga att avsätta tid för intervjutillfället, dela med sig av sina tankar, erfarenheter och arbetsliv. Urvalet av respondenter gjordes genom ett bekvämlighetsurval (Halvorsen, 1992). Under den sista praktikplatsen som ägde rum hos enhetschef för en kostenhet, rekommenderades de övriga kostcheferna inom Göteborgs Stad som möjliga respondenter till uppsatsen. De var representativa för yrkesgruppen kostekonomer genom att vara ledar och chefer för en kostenhet, samt lättåtkomliga och de visade intresse för studien. Ett mail sändes ut till dem och de fick betänketid kring huruvida de ville delta i intervjun eller ej. Under ett gemensamt möte av praktiken fick de tillfrågade möjlighet att ställa frågor kring uppsatsämnet samt uttrycka sitt intresse. Två av respondenterna hörde av sig via mail eller telefon och ville medverka. De övriga två ringdes några dagar senare på grund av att de hade visat intresse under det gemensamma mötet.

## 4.3 Tillvägagångssätt

För att underlätta intervjuerna skapades en mindmap<sup>7</sup> över de temaområden som skulle täckas in under intervjun. Mindmapping, även kallat tankekarta, är en kreativ anteckningsteknik som konkretiserar ett specifikt ämne, i detta fall *kostekonom* (Buzan, 1994). Mindmapping utgår från att skapa länkar och samband med det tänkta ämnet för att på så sätt fånga in de områden som är väsentliga och relevanta. Temaområdena som uppkom var enligt följande; Ledarskap, Chefskap, Nätverk, Förhållande till arbetsgrupp, Arbetsplatsen, Arbetsuppgifter, Specialistkunskap, Konflikthantering, Delegering, Personlighet och Kvinna. Utifrån dessa temaområden fokuserades intervjuerna på. Intervjuerna ägde rum under en fyraveckorsperiod på respektive respondents arbetsplats och arbetsrum. Datum och tid anpassades efter varderas schema och den avsatta tiden var 1½ timma. Intervjuerna ljuddokumenterades med hjälp av en diktafon. Respondenterna informerades om uppsatsens syfte och vilka villkor som gällde för deras deltagande, baserade på etiska forskningsregler (Vetenskapsrådet, 1999). Innan intervjun påbörjades visades temaområdena upp. Detta för att respondenten skulle få en överblick om vad som skulle tas upp under samtalet. Eventuella frågor kring detta ställdes och besvarades innan diktafonen sattes igång. Intervjuerna varierade från 50 minuter till 1½

---

<sup>7</sup> Se bilaga 2

timme. De frågor som ställdes under intervjuerna var ostrukturerade och föddes under dialogen, därmed en informell intervju. Standardiseringen var låg, vilket innebar att intervjuaren anpassade sig till respondentens språkbruk och tog frågor i den ordning som föll sig naturligt under intervjuens gång (Trost, 1997). Respondenten fick gärna styra ordningsföljden och följdfrågor formulerades beroende på tidigare svar. Intervjuerna ägde även rum i respondenternas naturliga arbetsmiljö vilket underlättade dialogen (Halvorsen, 1992).

#### **4.4 Analys och bearbetning**

Utgångspunkten för analysen baserades på mindmapens teman som skapades innan intervjuerna utfördes. Transkriberingen av intervjuerna påbörjades direkt efter att en intervju var avklarad, vilket underlättade arbetsbördan. När alla intervjuer var transkriberade sorterades de upp i temaområdena för att förenkla analysen. Efter intervjuerna skapades även två nya teman som respondenterna hade berört under intervjuerna. Dessa fick betydelse inför förståelsen kring ledarskapet. De fick temanamnen; Organisation och Egenskaper för att bli kostekonom. Varje temaområde (13 stycken) analyserades separat. I vis mån integrerades områden med varandra, exempelvis Ledarskap och Chefskap samt temaområdena Arbetsuppgifter, Arbetsplats och Förhållande till arbetsgrupp<sup>8</sup>. För att få en tydligare bild av de kostekonomier som har använts i uppsatsen har en normaltyp av den genomsnittliga respondenten skapats. Normaltypen belyser de generella egenskaper och attityder som de har gemensamt, inte individuellt. Normaltypens karaktär är medelvärdet av de intervjuades svar som föreföll likartade.

#### **4.5 Metoddiskussion**

Uppsatsens syfte handlar om att åskådliggöra attityder och uppfattningar kring ledarskap. För att göra detta är det betydelsefullt att få en ökad förståelse för de människor som uppsatsen väljer att undersöka. Fördelen och styrkan med informella djupintervjuer är att respondenterna inte tvingas in i ett tankesätt utan har möjlighet att tala och uttrycka sig fritt (Trost, 1997). Metoden ger även möjlighet till fördjupning av något område som kan ha betydelse för frågeställningen. Informationsmängden blir koncentrerad på få undersökningsenheter. Vid brist på information eller missförstånd kan detta inbringas och klargöras genom ytterligare intervjuer eller komplettering genom skrift eller telefonsamtal. Under intervjuerna förekommer en närhet mellan intervjuaren och respondenten som ger upphov till större inlevelse för intervjuaren med tanke på att det uppstår en relation (jag-du) mellan de två parterna.

Svårigheter med kvalitativa intervjuer är att det är fler händelser intervjuaren måste ha kontroll över. Negativa tid- och rumsbetingade situationer kan uppstå som inte går att förutspå eller kontrollera. För att minska dessa är det en god förutsättning om intervjuaren är väl påläst och väl förberedd för att få ut så mycket som möjligt av respondenterna. Att känna sig stressad vid uppkomst av tystnad kan leda till att respondenten blir hämmad att svara på grund av att intervjuaren bryter tystnaden med ytterligare frågor. Det är fördelaktigt om respondent och intervjuare inte har något inbokat direkt efter intervjun. Detta kan vara en stressfaktor och ge negativa effekter. Gynnsamt är att utföra intervjun innan lunch eller innan fikarast för att kunna överskrida tiden vid behov, eller kunna samtala efter intervjun. Intervjuaren skall kunna låta respondenten tala fritt, men kunna bryta och återvända till ämnet om respondenten svävar iväg. Det är en avvägning som intervjuaren måste känna sig trygg med.

Att använda sig av kvalitativa intervjuer är tidskrävande. Inläsning av intervjuteknik, forma intervjuområden och eventuell mall, finna respondenter som är viliga att medverka samt att de

---

<sup>8</sup> Se bilaga 2

ska finna tid att avsätta för intervjun, att intervjua, transkribera intervjuerna ut till fulltext, kategorisera och slutligen analysera är en lång och tidskrävande process. Trots komplikationer att finna tid för intervjuer och ombokning av tider, ansågs arbetsgången och metodvalet inte var till en nackdel i undersökningen.

#### **4.6 Val av teori**

Uppsatsens val av teori tog sin utgångspunkt i Mintzbergs (1993) organisationsteorier som bygger på hans fem konfigurationer samt deras fem gemensamma komponenter. Mintzberg teori tolkades och placerade in de fyra respondenterna i lämplig konfiguration samt komponent. Till hjälp användes även Abrahamssons och Andersens (2000) bok om organisationer. Vidare studerades Bolman och Deals (1997) bok om perspektiv på organisationer och ledarskap samt Jacobsen och Thorsvik (2002) bok om ledarskap. Dessa tillsammans skapade en god grund för att förstå och beskriva den organisation som de intervjuade var verksamma inom. Utöver dessa nämnda verk var även metodböcker nödvändiga för att kunna designa uppsatsen. Halvorsen (1992) gav handledning kring val av metod. Trosts (1997) gav vägledning till den valda metoden, kvalitativa intervjuer.

## 5 Resultat

Utifrån de fyra intervjuerna presenteras resultatet som baseras på uppsatsens syfte. Resultatet är uppdelat i 14 olika temaområden. Flera samband och gemensamma faktorer finns att finna mellan de olika temaområdena.

### 5.1 Bakgrund och val av yrke

De fyra respondenterna som deltog i intervjuerna jobbade inom olika stadsdelar i Göteborgs Stad. Deras titel varierade mellan Kostchef, Enhetschef för måltid- och fastighetsservice, Chef för måltidsservice och Enhetschef för kostenhets. De var alla utbildade på Institutionen för Huslig utbildning, som idag kallas Institutionen för Mat-Hälsa-Miljö. De var mellan 19-22 år gamla när de antogs till utbildningen som då var 2-2½ år lång. Två av respondenterna examinerades från Ekonomiföreståndarprogrammet året 1975. De andra två examinerades från Linjen för Kost- och näringsekonomi med administrativ gren, mellan åren 1984-85. I och med att utbildningen hamnade inom Göteborgs Universitet bytte den namn mellan dessa år. Numera kallar de sig för kostekonomer. Tre av dem flyttade till studieorten på grund av utbildningen, en var uppvuxen i staden. Idag bor de alla fyra inom Göteborgs Stad tillsammans med sina familjer. De hade ett gemensamt intresse för mat sedan barnsben och det föll sig naturligt för dem att söka sig till programmet. Maten har haft en betydande roll och de hade tidigt börjat jobba inom kök.

”Jag började i kök när jag var 16 år. (...) Jag trivs väldigt bra och har alltid trivts bra, så jag tycker om, metallen och vispar och prat. Jag gillar miljön, jag kan till och med tycka det är mysigt att jag hör att de är arga på varandra. (---) Jag är ju född, höll jag på att säga, vid en spis. Asså, det är inte så svårt för mig att brinna. Min mormor var kokerska. (...) ...man måste ha med sig matbild i livet på nåt sätt va.”

För att komma in på programmet var det obligatoriskt med praktik inom storhushåll. Variationen på praktiklängden hade med antagningsåret att göra. Kravet varierade från 600 portioner/dag under sex månader till 200 portioner/dag under fem månader samt dessutom hemteknisk kurs på minst en termin, vilket idag motsvarar livsmedelskunskap.

Efter examinationen fick de jobb som ekonomiföreståndare<sup>9</sup> eller som kostekonomer. Tre av dem fick anställning på deras praktikplatser som de hade blivit tilldelade under studietiden, en fick anställning på ett nytt ställe. Tre av dem jobbade kommunalt och en valde att jobba privat på grund av att hon inte kände att kostekonomyrket passade henne. Praktikplatsen var en väg ut i arbetslivet och de tre som hade blivit anställda på deras praktikplatser slutade där inom kort och sökte sig vidare. Attityden gentemot arbetet som nyexaminerad var som de beskrev svårt, tufft och ensamt. Att vara chef och arbetsledare för äldre kvinnor som hade jobbat inom storhushåll i många år var tungt och krävande. Alla fyra hade upplevt att det var motigt i början av sitt arbetsliv, men dock lärorikt.

”...jag var för ung när jag kom ut och det var tufft att strida med dom här kvinnorna. Och jag skulle hålla i ekonomin, jag skulle va´ ganska tuff. (...) det var tufft att va´ ensam chef.”

---

<sup>9</sup> 1977 ägde högskolereformen rum. Seminariet för huslig utbildning inkluderades i Göteborgs Universitet. Utbildning genomgick förändringar och på 80-talet ändrades titeln från Ekonomiföreståndare till Kostekonom.



## 5.2 Organisation och nätverk

Alla menade att det fanns många positiva aspekter att jobba inom den offentliga sektorn. Det gav dem trygghet, frihet, ordning och reda. Detta på grund av de ramverk som var skapade inom organisationerna. Exempel på stöd var budgeten, medarbetarenkäter, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, organisationskulturen och genomarbetade arbetsprocesser.

”Det är bra. Som tur jobbar jag i en stadsdel som fungerar väldigt bra. (---) har ordning och reda. (...) Jag tycker det är en trygghet, tycker jag. Det är ju väldigt olika i stadsdelarna.”

”Jag tycker vi har stor frihet. Hur vi löser det praktiska. Sen finns det ju andra ramar, med anställningar och ekonomi och så, men annars är det väldigt lite styrt. Det är ingen som kommer och säger att nu ska ni göra så här, absolut inte.”

Även nackdelar om organisationen togs upp angående svårigheter att utveckla enheterna på individuellt sätt, kommunikationsled som var långsamma och byråkratiska samt yttre förståelse för deras verksamhet. De kände allihop att de har fått strida mycket för kostfrågorna inom organisationen, och gjorde det än idag till viss mån. Dock hade det blivit lättare i och med media och allmänhetens intresse för kost och hälsa. En av dem ansåg att ett av problemen ligger i att de själva har svårt att förmedla deras yrke, vilket försvårar andras förståelse för vad verksamheten arbetar med. En frustration och trötthet utlästes.

Vid jämförelse mellan den offentliga och den privata sektorn ansågs de att den offentliga hade mer ordning och redan tack vare de styrdokument som förekom i jämförelse med den privata. I det privata ansåg de att kommunikationen inte var kartlagd och i större utsträckning bristfällig. En av dem ansåg att det är organisationens storlek som är avgörande huruvida förändringsprocesser är smidiga eller tröga. Desto större organisationen, desto svårare skulle det vara att göra förändringar. Stora organisationer, så som en stadsdelsförvaltning, sågs dock som mer inflytelsestarka än mindre, exempel vis små egenföretagare. Organisationens möjlighet att påverka det svenska hälsoarbetet såg som positivt.

Alla fyra var medlemmar i Kost & Näring, vilket är en branschförening inom Ledarna. De har varit aktivt engagerade genom valberedning eller styrelseuppdrag. Idag ansåg tre av dem att de hade tillräckligt mycket arbete på jobbet, för att ha tid att vara aktiva.

Det fanns ett nätverk mellan de kostansvariga inom stadsdelarna. Kravet som ställdes för att man skulle få vara med var att ens verksamhet var ansvarig både för skolmåltider samt äldreomsorgens mat. Detta medförde att en av de tillfrågade inte uppfyllde dessa krav och var därmed inte delaktig i detta nätverk. En av de delaktiga uttalade sig på följande sätt om nätverket:

”Vi har ju väldigt olika organisationer, hur dom är uppbyggda och hur de funkar, men vi har ju samma tankar. Himla bra att kunna prata om vårt yrke och arbete med dem.”

Nätverket inom yrket var betydelsefullt för att få feedback från de övriga kostekonomerna i Göteborgs Stad samt att för att känna förståelse för arbetssituationen.

Kring ämnet nätverk togs även andra aspekter upp som handlade om kommunikation, Göteborgs Stad och byte av arbetsplats.

”...det är så svårt att få jobb i Göteborgs Stad om man inte har...nätverk och så här. Det vill jag faktiskt påstå att man inte, det är nästan till och med omöjligt.”

### 5.3 Ledarskap och chefskap

De fyra respondenterna var alla överens om att deras nyckelroll i organisationen är idag att vara ledare jämfört med hur det såg ut när de var utexaminerade.

”Jag hoppas att det är som ledare. Chef innebär ju bara den titeln man har, faktiskt.”

”Det har hänt mycket under åren. Då va man ju chef, idag är man ledare. (---) I början va´ man ju tvungen att vara chef och tala om att nu måste vi göra så här och upp med ramar å allt det här. Men mer och mer tycker jag rollen blir eller är att va´ ledare.”

”På 70-talet va det ju inte fint att kalla sig chef. Då va´ jag ju det, men jag sa att jag jobbade i köket. Det var liksom inte bra att va´ chef. Det hade en ful stämpel, så man sa inte att man va´ det. Så är det ju inte idag. Men idag vill man ju vara ledare, ja chef vill man inte kalla sig. Nä, inte chef. Ledare är jag för min enhet.”

Ledarskapet har under årens lopp förändrats i och med erfarenheter både inom yrkeslivet samt privatlivet. Ledarskapet ändrades ständigt tyckte de. De gav olika skäl till vad som har påverkat dem mest i deras utveckling kring ledarskap. Att bli mamma och få barn var en faktor som berördes under alla intervjuer. De ansåg att de kände sig accepterade för dem de var och fick en annan distans till arbetet. Att få större ansvarsområde var ännu en anledning och byte av arbetsplats.

### 5.4 Ansvar, befogenheter och delegering

Deras ansvar varierade beroende på hur mycket de hade delegerat, samt huruvida de var ensamma inom verksamheten som kostekonom eller om de hade hjälp av biträdande kostekonomer. Alla hade ansvaret för budgeten, samt det övergripande ansvaret för personalen. Detta medförde vissa skyldigheter att hålla den beräknade budgeten. Dock behövde verksamheten inte gå med vinst, utan enbart vara i balans.

”Jag är budgetansvarig fullt ut. Ja, så vi har ekonomiansvar och budgetansvar fullt ut. Och sen är det jag som är enhetschef och sen är det mina arbetsgrupper.”

”Jag har budgetansvaret och de´ övergripande ansvaret för verksamheten. Sen är det ju mycket me´ personalen så som ansvarar för anställning av ny personal, APT-möten och medarbetarsamtal med de två biträdande kostekonomerna som sitter under mig.”

Frågan kring hur de jobbade med kostfrågor i dag och hur stor del det tog av deras arbete besvarades på följande sätt;

”Kosten finns ju med men jag har ju duktiga medarbetare och en ansvarig husmor eller arbetsledare i varje kök som har totalkollen på inköp och matsedlar som skrivs ut. Det jobbar ja´ inte alls me´. Ibland kan man ju tycka att man kommit lite väl långt ifrån.”

”Jag har två biträdande kostekonomer som tar hand om måltidsproduktionen och de dagliga personalfrågorna. En på äldreomsorgen och en på skolmåltiderna. Sen har jag en dietist.”

Attityden kring delegering var mycket positiv och välkomnande. Alla fyra ansåg att det var viktigt att delegera ut ansvar och arbetsuppgifter på medarbetarna, vilket de gjorde kontinuerligt. Tre av dem hade formella medarbetare som de delegerade ut ansvar till, så som arbetsledare, biträdande kostekonomer eller gruppchefer. En av dem hade informella medarbetare som hon litade på och kände förtroende för.

”Dom måste ha frihet under ansvar. (...) Men jag håller inte på och försäkrar mig på att personen gör det, utan jag litar på att det blir utfört.”

Deras förhållningssätt till delegering hade förändrats genom åren. De valde idag att delegera allt som de ansåg sig kunna släppa ansvaret från, exempel vis livsmedelsinköp, leverantörskontakter och måltidsplanering. Detta både för att underlätta sin egen arbetsbörda samt att få medarbetarna motiverade och engagerade i sitt yrke. Delegering har idag blivit en allt viktigare del av deras arbete.

## 5.5 Specialistkunskap

Att vara kostekonom innebär att man är specialist inom kostfrågor och dess ekonomi. De använde sig på olika sätt av sin kunskap. En respondent var engagerad och brann för matens betydelse och kände att det var en del av hennes personlighet. Hon kände sig mycket uppskattad av sina medarbetare och kollegor i förvaltningen genom att ge råd till dem och deras anhöriga. Tack vare specialistkunskapen fann hon en samhörighet med sin personal ute i köken. Detta beskriver även en av de andra kostekonomerna. Hon fann det lättare att kommunicera i och med att hon hade en förkunskap om deras arbetsplats och arbetsuppgifter. Medarbetarna i sin tur kände, enligt henne, en stor trygghet i hennes specialistkunskap. De ansåg att de inte arbetade lika mycket med sin specialistkunskap idag i jämförelse med i början av deras yrkesliv. Dagens arbetsuppgifter är inriktade på budget- och personalansvar och inte kostfrågor i samma utsträckning.

## 5.6 Arbetsuppgifter och Förhållande till arbetsgrupp

Personalen tog en stor del av de fyra kostekonomernas arbetstid, trots att de hade delegerat ut ansvar till arbetsledare ute i köken eller biträdande kostekonomier som arbetade med de dagliga personalfrågorna. Samverkansavtalet (Göteborgs Stad, 2007b) inom Göteborgs Stad krävde att kostekonomerna skulle planera och delta på Arbetsplatsträffar (APT) och utvecklingssamtal. Inom de olika stadsdelarna förekom APT som planerat mellan var tredje vecka till en gång i månaden. På detta sätt hade de en kontinuerlig kontakt med sina medarbetare. På APT informerade de om ärenden som berörde organisationen, medarbetarna och deras arbetsplats. Samverkansavtalet avsåg de direkta kontakterna på arbetsplatsen, samspelet mellan och inom arbetsenheter, grupper och enskilda anställdas möjligheter att påverka arbetsresultat och sin egen arbetssituation. Samverkan mellan chef och medarbetare kommer främst till uttryck vid arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal (ibid.). Medarbetarenkäter genomfördes i organisationen varje år i samarbete med Statistiska centralbyrån (SCB) och besvarades anonymt (Göteborgs Stad, 2005). Syftet med enkäterna var att ta reda på hur de anställda upplevde sitt arbete utifrån exempelvis delaktighet, arbetsledning och arbetstillfredsställelse. Kostekonomernas medarbetare framförde sina tankar kring relationen till dem samt relationen till arbetsplatsen och organisationen. Kostekonomerna ansåg att enkäten gav dem konkret respons, vilket var positivt. Den gav dem möjlighet att utveckla verksamheten utifrån medarbetarnas behov.

”Att det är jag som bestämmer hur det ska va´ och jag kan i och med att vi har ett samverkansavtal i Göteborgs Stad som säger att min grupp måste va´ med, måste få lov att va´ med att påverka. (...) på APT man måste höra, man måste lyssna, man måste se och dom får säga vad dom vill. (...) Dom står inte för nå´t beslut,(...) betyder inte heller att det blir som dom vill, och så tar jag beslutet till slut.”

Deras förhållande till arbetsgruppen var god. Alla fyra befann sig på fysiskt avstånd från medarbetarna, vilket innebar att de inte befann sig inom samma fastighet, utan på gång- eller bilavstånd. De såg detta som en fördel.

Relationen mellan medarbetarna och dem förhöll de sig likadant till. De umgicks aldrig privat med medarbetarna. De ansåg att det var viktigt att särskilja jobb och privatliv. De menade att det var betydelsefullt att kunna prata om sitt privatliv för att på så sätt visa att även de var vanliga människor med brister och fel. Det handlade om att skapa förtroende och tillit hos personalen. De värdesatte och försökte komma ut på arbetsplatserna för att ”småprata” med medarbetarna, att ha en dialog och ett naturligt möte. Alla fyra talade mycket gott om sin personal och värdesatte deras arbete och kompetens.

”Som chef och ledare, vad vore vi om vi inte hade duktiga medarbetare? Inte nåt! Det kände jag nog inte för 15 år sen. Man måste komma till insikt, **det här är jag bra på men det här kan inte jag**’ (---) Det är ju det här me’ förtroende och tillit. Det är det viktigaste!”

”Ja, det är ju det här att man måste låta andra ta ansvar och att kunna växa. Dom kan gärna växa förbi mig i vissa frågor, det är inga problem. Och det här att vara tillgänglig. Dom ska veta var jag finns, (...) **Ring mig om det är nåt**”

”...jag är inte rädd för att lämna ut mig privat. (...) för att dom ska se att jag är en människa jag också”.

Att ta med sig arbetet hem både fysiskt och mentalt berörde dem alla. De ansåg att det gick i perioder beroende vilken tid på året det var, budgettider eller personalfrågor. De förhöll sig naturligt till detta och att det var deras uppgift att sätta gränser och lära sig att stänga av arbetet när det krävdes.

## 5.7 Kvinna

Att vara en kvinnlig ledare och chef inom en stadsdel ansåg tre av dem inte vara en sak de tänkte så mycket på.

”...kan man säga Unisex eller? Jag känner inte att det hänger på könet, om man är kvinna eller man i ledarskapet.”

En av kostekonomerna ansåg sig ha blivit illa bemött och förbisedd av manliga kollegor, vilket hon kopplade till hennes kvinnliga chefskap. Detta upplevde hon framförallt i början av sitt yrkesliv.

Tre av dem talade om arbetsplatsen utifrån den kvinnliga dominansen. De menade att det fanns både för- och nackdelar med fördelningen. En av dem tre kunde se fördelar med att vara kvinna och kostekonom på grund av att majoriteten av medarbetarna är kvinnor. Det underlättade hennes ledarskap, förståelsen och kommunikationen mellan henne och medarbetarna.

”Det här med...samspel mellan människor kan vara lite tufft och vi är bara kvinnor. (...) om det hade varit lite killar med så hade det varit lite mer raka rör.”

## 5.8 Konflikthantering

Angående attityden gentemot konflikthantering ställde de sig känslomässigt olika till detta. Två av dem ansåg sig inte vara rädda för konflikter. De beskrev dem som naturliga samt ej lika dramatiska som de två som ansåg att konflikter var en jobbig bit i deras arbetsuppgift.

De som ansåg sig vara orädda för konflikter uttalades sig enligt nedan;

”Jag är inte rädd för konflikter, att ta dem och va´ inne i dem. Det handlar oftast att man inte har förstått varandra rätt.”

De resterande två beskrev konflikter som mer skrämmande och en tung bit i ledarskapet;

”Det är väl nästan det svåraste som ledare och chef. (...) Först och främst att se och sen att våga göra nånting.”

En av dem har genom konflikthanteringsutbildningar lärt sig att hålla konflikterna på avstånd genom att föreställa sig att hon spelar en roll.

## 5.9 Styrkor och svagheter

Alla fyra kostekonomerna hade individuella styrkor och svagheter. Gemensamt ansåg de två som ogillade konflikter att det var en av deras svagheter inom yrket. De ville utvecklas inom området. De två som kände motsatsen ansåg att det var en del av deras styrka i stället och såg det som en del av deras personlighet att vara bra på det området.

De personliga styrkorna varierade mellan kostekonomerna och inga tydliga likheter kunde utläsas. Områdena varierande mellan spontanitet, lyhördhet och uppriktighet. Det som förde dem samman var att dessa områden framförallt berörde relationen till medarbetarna och därmed ledarskapet och inte den administrativa delen, chefskapet. Men vissa områden handlade även om chefskapet, vilket visade sig i att få med sig gruppen vid beslut och omstruktureringar.

”Att jag är ganska spontan och att jag...ibland kan jag nog hoppa på tåget lite för snabbt men jag är inte så stolt att jag inte kan erkänna att jag har gjort ett misstag.”

”...jag är väldigt tydlig och lyhörd. (...) mina medarbetare säger att **du lyssnar på oss och sen är jag ganska så bestämd**. (...) Det går inte att gå raka spåret, man måste försöka få med sig gruppen, på nåt sätt, det tror jag. Det är väl en styrka.”

De personliga svagheter var som tidigare nämnt för två av dem konflikthantering. Utöver detta nämndes problemet att inte agera för fort och att få med sig medarbetarna i omorganisationer och vid beslutsfattning. Likaså fanns här det gemensamma, att svagheter hittades kring frågor om medarbetarna, återigen ledarskapet.

”Men jag är ganska snabb i att ta beslut och jag är snabbtänkt så... På både gott och ont. Så det kan vara en svaghet då, att jobba för fort.”

## 5.10 Motto, förebild och drivkraft

Deras motto handlade om att olika saker för de fyra kostekonomerna. Två av dem höll sig till verksamhetens motto som fanns medskrivet i deras verksamhetsplan. Att ha ett bra förhållande med medarbetarna var ett tydligt motto, men även maten betydelse vävdes in i mottot.

”Jag vill att vi ska göra något bra, att om man känner att man mår bra så gör man också ett bra jobb. Att vi ska vara stolta över vår verksamhet. Att utvecklas och växa.”

Drivkraften kom från olika områden. Att få positiv respons från personalen, utvecklas samt att ha fått barn var krafter som fick dem att vilja göra ett bra jobb.

Förebilder för två av kostekonomerna fanns inom sitt yrke. Det var personer som de hade jobbat med på tidigare arbetsplatser, så som arbetsledare eller personer som de efterträdde. De hade hjälpt dem med att vara sig själva och uppskatta sina egenskaper som ledare. Även människor som värnade om maten, såg som förebilder. En hade förebilder inom andra verksamheter och detta var personer som hon enbart läser om i tidskrifter. Hon kände igen sig och kunde relatera till deras ledar- och chefskap. En av kostekonomen ville inte nämna någon specifik förebild utan fann det väsentligt med mångfald.

### **5.11 Kostekonomens egenskap**

Många egenskaper ansågs vara betydelsefulla för en kostekonom. En del av dessa egenskaper kunde de finna hos sig själva samt hos andra kostekonomer de arbetat med. Man bör ha ekonomiskt sinnelag och tävlingsinstinkt. Man bör vara lyhörd, målinriktad, driftig, envis, engagerad kring matfrågor och människor, flexibel, självständig, teknisk, praktisk, hänsynsfull samt lite av en ensamvarg. Utöver detta nämnde en av dem betydelsen av att vara en god representant för verksamheten, att föregå med gott exempel kring matvanor och hälsa. Att vara egocentrisk är en nackdel samt att vara för kontrollerande.

”Man ska va´ praktisk och så tror jag man ska ha ekonomiskt sinnelag. (...) Man ska ha tävlingsinstinkt och kunna jobba självständigt, vara en ensamvarg på sätt och vis. (...) vi är ganska målinriktade, och sen tycker jag ju att det viktig att utstråla en hälsa (...) va´ en god representant för min verksamhet.”

### **5.12 Sammanfattande beskrivning av kostekonomerna i denna studie.**

Kostekonomerna i denna studie är kvinnor mellan 45-60 år. Maten har haft en stor betydelse för dem genom hela livet och påverkar dem än idag. Tidigt började de arbeta inom offentliga storkök och vidareutbildade sig vid 20 års ålder till, det yrke som i dag kallas kostekonom. De har provat på olika arbetsplatser vilket alla har haft anknytning till mat och ledarskap. På de flesta arbetsplatser har de varit ensamma kostekonomer vilket har medfört att de känner sig trygga i att ta egna beslut. Relationen till arbetsplatsen är god och idag kan de separera mellan privatliv och arbetsliv, vilket var svårare i början av yrkeslivet. Specialistkunskapen arbetar de inte lika mycket med idag, vilket de gjorde i början av sitt yrkesliv. Dock har de en ökad förståelse för medarbetarnas arbetsmiljö och kosten, tack vare specialistkunskapen och tiden i storkök. Medarbetarna har de en positiv och relation till. De umgås helst inte privat med dem. De anser att det är betydelsefullt att delegera ansvar till dem och utveckla medarbetarna. Detta både för att underlätta sin egen arbetsbörda samt att få medarbetarna motiverade och engagerade i sitt yrke. Deras ledarskap har förändrats genom åren. En stor faktor var att bli mamma samt att få utökade ansvarområden. De fick i och med denna händelse en bättre självinsikt och självkänsla vilket underlättade ledarskapet samt chefskapet. Nätverk inom yrket är betydelsefullt och de ser att detta ger dem förståelse och feedback. Personliga svagheter karaktäriseras av konflikträdsla eller för snabba i beslutsfattning och som gör att de inte får med sig sina medarbetare. Styrkor är att de är lyhörda, tillförlitliga, innehar förtroende och är engagerade. De är målinriktade, engagerade och serviceinriktade. De brinner och slåss för sitt yrke och dess rykte.

## 6 Diskussion

### 6.1 Diskussion och egen reflektion kring arbetet

Kostekonomernas arbetsuppgifter var varierande, flexibla och ansvarsfulla. Det handlade mycket om relationer, förväntningar och kommunikation mellan kostekonomen och dess medarbetare samt till de kunder som beställde deras tjänster. En studie vid Lunds Universitet ”Ledarskapets nyanser: En studie av ledares uppfattningar om sitt ledarskap i ideell privat och offentligt organisation” (Peterson & Waerner, 2005) belyser på liknande sätt denna studies uppfattning av kostekonomernas ledarskap. Framförallt finns likheter angående relationen till medarbetarna och kommunikationen inom organisationen. Reaktionen kring huruvida man föds till att vara ledare eller om det är något som man kan utbildas till togs upp under intervjuerna. Det senare uppfattning medför att utbildningar som berör ledarskap har en stor inverkan på formandet av blivande ledare. Kommunikationen mellan skolväsendet och arbetslivet får en ökad betydelse för studentens uppfattning kring innebörden samt definitionen av ett gott ledarskap. Denna kommunikation kan ta form genom mentorskap och/eller praktik och föreläsare som är yrkesverksamma. Respondenterna ansåg att ledarskapet var något som de skolats till i barndomen, genom att ta ansvar, fatta beslut och komma ut i arbetslivet tidigt. Den första tiden som nyexaminerad kostekonom var också betydelsefull för deras ledarskap då de var ensamma ledare och fick ta konsekvenserna för sitt handlade. Utöver detta sker ett ständigt lärande genom utbildningar och situationer i det dagliga yrkeslivet.

Metodvalet gav mig möjligheten att bearbeta intervjuerna allt eftersom de blev gjorda. Detta medförde en god arbetsfördelning. Mindmapen som intervjuerna utgick ifrån gav stöd och underlättade dialogerna. De blev mer avslappnade och flöt naturligare tack vare mindmapen. Den förenklade även kategoriseringen av intervjuerna och analysen. Respondenterna fick direkt en föreställning om vad intervjun skulle beröra och såg detta som positivt. Intervjuerna hölls levande genom en direkt transkribering. Efter de fyra inplanerade intervjuerna upplevdes mättnad och det fanns tillräckligt mycket relevant råmaterial att arbeta med. Resultatet förblev levande i och med citat från respondenterna. Citaten ökade förståelsen kring deras attityder, uppfattningar och tankar kring ledarskapet, organisationen och dess yrke.

### 6.2 Vilka ledarroller kan urskiljas i de fyra kostekonomerna?

Med ledning av Mintzbergs ledarroller (1973) kunde kostekonomerna kategoriseras och placeras in i den formella positionen samt de tre olika huvudgrupperna som omnämndes: interpersonell roll, informationsroll och beslutsroll (se figur 11).

Den formella positionen varierade mellan titeln Kostchef, Enhetschef för måltid- och fastighetservice, Chef för måltidsservice och Enhetschef för kostenhet.

Den interpersonella rollen som tog störst plats var ”anföraren”. Även ”galjonsfiguren” tog en väsentlig del. Rollen som ”anförare” hade till uppgift att åstadkomma en god anpassning mellan medarbetarnas individuella behov och organisationens kollektiva behov. Kostekonomerna var placerade på ett fysiskt avstånd från sina medarbetare/personal, exempelvis inom ett annat område i stadsdelen, oftast på gång- eller bilavstånd, dock ej inom samma byggnad. Detta medförde att de fick ett annat perspektiv på medarbetarnas arbetsplats och relation till dem. De fann det positivt med avståndet och det underlättade deras arbetsuppgifter angående att skapa möjligheter att uppfylla de olika behov som fanns hos medarbetarna och det kollektiva behovet inom organisationen. De ansåg att vid de tillfällen då

de hade arbetat i närhet av medarbetarna upptog de för mycket av deras arbetstid. Detta medförde att de blev för mycket involverade i personalgruppen och såg sig själva som kuratorer, istället som för enhetschefer. Spontana samtal med medarbetarna ansågs som viktiga för att uppfylla deras behov av kontakt och förståelse. Dessa samtal underlättades i och med deras specialistkunskap och tidigare erfarenheter inom kök. De försökte besöka köken en gång i veckan för att åstadkomma de spontana mötena med personalgruppen. Under dessa besök kunde de läsa av hur personalgruppen mårde samt vilka behov de hade. De flesta av kostekonomerna befann sig inom samma byggnad som sina chefer, men även där inom ett fysiskt avstånd, exempel vis genom att de hade sina kontor på olika våningar. Möten och samtal var till största del planerade genom APT, medarbetarsamtal, ledningsgruppsmöten, konferenser och dylikt. Organisationens kollektiva behov tillgodosågs med hjälp av en balanserad budget och med nöjda kunder samt medarbetare. Ett verktyg för detta var medarbetarenkäterna som årligen genomfördes i Göteborgs stad. Medarbetarenkäterna gav dem respons samt användes som underlag vid diskussion och utvärdering av deras chefskap respektive ledarskap.

Även ”galjonsfiguren” tog en viktig del av ledarrollen för kostekonomerna. Denna roll kunde man tydligast urskilja på grund av att den gav dem auktoritet att använda sin underskrift. Denna roll var starkt knuten till chefskapet. Respondenterna nämnde detta som en del av utnyttjandet av makt och befogenhet. De sågs även som representanter för sin verksamhet. Detta visade sig genom uttalande kring att vara en god förebild för verksamheten genom att föregå med gott exempel angående matvanor och hälsa. Dock ansåg de att ”anförarrollen” som Mintzberg (1973) kallades den, upptog större del av deras arbetstid.

Den informella rollen ansågs vara som ”övervakare” på grund av att kostekonomerna förmedlade så väl information från den strategiska toppen ner till den operativa kärnan, och vice versa. De hade en helhetsbild av vad som ägde rum på medarbetarnas arbetsplatser, den operativa nivån samt inom den strategiska toppen och hur dessa två områdena påverkade varandra. De hade den inre samt den externa förståelsen, detta genom deras nätverk samt kontakter med andra berörda enheter och myndigheter. Kostekonomernas uppgift var att ständigt förnya och anpassa verksamheten med hjälp av sina medarbetare i relation till den planerade budgeten. Alla fyra fann det motiverande att utveckla, förbättra och vara aktivt delaktiga i nyskapande inom deras verksamheter.

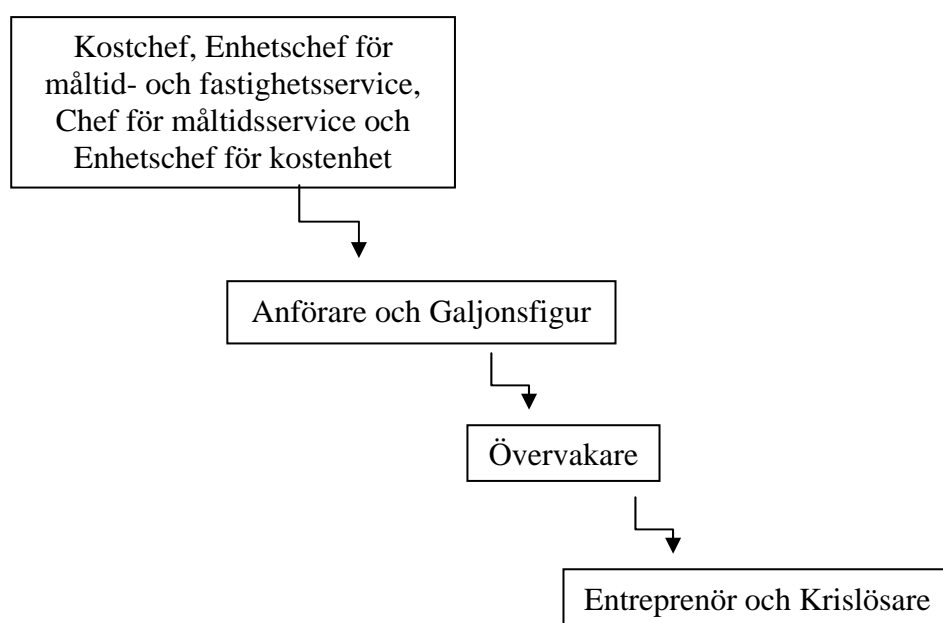
Den sista av de tre huvudgrupperna, beslutsrollen var svårare att identifieras. Olika egenskaper kunde urskiljas bland kostekonomerna beroende på vilken situation de befann sig i. ”Entreprenör” och ”krislösare” var roller som kunde identifieras. Ledarrollen som ”entreprenör” tog initiativ till planerade förändringar som kunde leda till förbättring av organisationen. Kostekonomerna kunde göra omorganisationer för att förbättra utnyttjandet av resurser eller skapa nya vägar att uppnå målsättningen. Rollen som ”entreprenör” brukar enligt Mintzberg (1973) vara nära knuten till rollen som ”övervakare”, vilket kostekonomerna ansågs tillhöra och beskrevs ovan. Kostekonomerna gillade generellt sett att vara med i händelsernas centrum, få vara delaktiga i beslut och förändringar. Flera av dem kommenterade att den som söker sig till ett yrke som kostekonomsycket gillar att ha makt, få vara med att påverka och kan ses som tävlingsmänniskor. De nämnde olika egenskaper som de såg som fördelaktiga för yrket, så som målinriktad, driftig, engagerad och envis.

Ledarrollen som ”krislösare” ansågs vara knuten till deras personalansvar. Alla fyra hade delegerat ut ansvar till olika personer inom enheten så som arbetsledare, biträdande kostekonomer eller så kallade nyckelpersoner som de fann förtroende för. Detta medförde att problem som uppstod inom arbetsgruppen inte behövde beröra dem i första hand, utan togs



om hand av deras medarbetare. Mintzberg skriver dock att problemen har den karaktären att de inte går att ignorera, vilket man skulle kunna jämföra med att de går till en högre instans och berör enhetscheferna, kostekonomerna. Förhållningssättet till konflikter varierade mellan kostekonomerna. Konflikter sågs både som naturliga och ofarliga samt obehagliga och svåra. Angående konflikter med andra enheter inom organisationen påverkade dessa framförallt kostekonomerna. De hade det totala ansvaret över den enhet de var chef för och representerade då dess medarbetare vid konflikter. Vid förlust eller hotande av förlust av resurser inom enheten var det kostekonomen som berördes i och med att det var deras ansvar att ta beslutet om omorganisering, minska personalstyrka eller omplacering. Det var hennes ansvar att avveckla vid behov. Även detta framgår från Göteborgs Stads ledarskapsidé (Göteborgs Stad, Förvaltningssamling, 1994).

Utifrån Mintzbergs ”Samband mellan formell organisation, interpersonella roller, informationsroller och beslutsroller i organisationer” har kostekonomens ledarroller anpassats och visas nedan. (Mintzberg, 1973, refererad i Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 483)



**Figur 11** Anpassad figur för kostekonomernas ledarroller (Mintzberg, 1973).

### 6.3 Hur påverkar organisationen kostekonomens ledarskap?

Organisationen kan påverka kostekonomen på varierande sätt och genom olika kanaler som finns beskrivna i bakgrunden tex. Mintzbergs (1993) olika komponenter och konfigurationer samt Göteborg Stads Ledarskapsidé (2007b). Dess tillhörighet till det strukturella perspektivet och den divisionaliserade formen har betydelse för ledarskapet. Detta ger uttryck och form i Göteborgs Stads Ledarskaps- och Personalidé samt Göteborgs Samverkansavtal. Jag kommer utifrån dessa hållpunkter redogöra för hur kostekonomens ledarskap påverkas av organisationen.

Ledarskapsidén samt Personalidén är två av de författningssamlingar i Göteborgs Stad som berör organisationens ledare och dess ledarskap (Göteborgs Stad, 2007d). Ledarskapsidén klargör de fyra grundläggande delarna (ledningsfilosofi, ledningsuppgifter, krav på ledare och ledarförsörjning/ledarutveckling) som påverkar synen på organisationens ledning och ledarskap. Personalidén beskriver den önskade relationen mellan ledaren och dess medarbetare och knyts samman med Göteborgs Stads Samverkansavtal (Göteborgs Stad,

2007b). Samverkansavtalets riktlinjer innefattar inkludering av medarbetarna i beslut som berör deras arbetssituation och utvecklingsmöjligheter. Kostekonomerna arbetade aktivt med att få personalen engagerade. Detta gavs uttryck genom vidareutbildning för personal inom exempelvis kostfrågor, ledarskap och organisationskunskap. Som ledare var det betydelsefullt att vara lyhörd, enligt kostekonomerna. En av respondenterna relaterade till Samverkansavtalet när hon talade om förhållandet mellan henne och medarbetarna. Hon ansåg att avtalet påverkade ledarskapet. Kostekonomerna hade under de senaste åren fått vidareutbildning framförallt inom ledarskap inom Göteborgs Stad. I och med internutbildning blev de inskolade i Göteborgs Stads Ledarskaps- och Personalidé och fann det mer naturligt att förhålla sig till de ramverk och den policyn som organisationen hade.

Göteborgs Stad är uppdelad i SDN som i sin tur delas upp i enheter, även kallade divisioner enligt Mintzberg (1993). Detta karaktäriserar den divisionaliserade formen. Ansvar för verksamheten är fördelad på olika nivåer, på grund av att en person inte kan ha kontroll över allt som pågår inom organisationen. Detta medför att kostekonomen är chef och ledare över kostenheten som kan uppfattas som en skenbart självständig enhet. Enligt intervjuerna ansåg kostekonomerna att de kände stor frihet att jobba inom den offentliga sektorn, Göteborgs Stad. De tyckte att de kunde påverka, fatta beslut och bedriva enheten enligt bästa förmåga. Deras arbete styrdes genom resultatstyrning som baserades på den årliga givna budgeten. Målet för enheten var att hålla budgeten balanserad.

Mintzbergs (1973) begrepp "anföraren" kan förknippas med Ledarskapsidé som organisationens styrs av. Kostekonomernas ledningsuppgift var att skapa motivation och engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare, vilket fanns dokumenterat i Göteborgs Stads Ledarskapsidé. "Galjongfiguren" gav dem rätten av använda sin titel vid beslutsfattning. Det var en väsentlig roll för kostekonomerna samt övriga ledare/chefer inom organisationen. Som nämnt tidigare var "galjonsfiguren" sammankopplad med chefskapet mer än ledarskapet. Kostekonomerna menade att de ville bli förknippade som ledare än som chefer. Chefskapet var en titel som de utnyttjade och använde vid formella tillfällen samt vid behov av omorganisering och tillstramning av budgeten. Med ledarskapet kunde de påverka och förändra medarbetarna, verksamheten och organisationen mer. De ansåg att det var roligare att vara ledare än chef. Organisationen tillät dem utöva ett personligt ledarskap och utveckla detta genom vidareutbildningar. Ledarrollen som "övervakare" uppkom vid förmedling av information mellan de olika organisationsnivåerna, konfigurationerna. Göteborgs Stad ville skapa och ha "entreprenörer" som ledare för att på så sätt utveckla verksamheten (Göteborgs Stad, 2007c). Detta var viktigt enligt Ledarskapsidén. Organisationen krävde "krislösare" för att tillgodose medarbetarnas behov och försåg kostekonomerna med kontinuerlig vidareutbildning i konflikthantering. Kostekonomerna såg sig själva som förmedlare vid konflikter och såg det som stora delar av sin arbetsbörda samt arbetsuppgift i och med personalansvaret.

Kostekonomerna kände att de styrdes i stor utsträckning av ramverk, styrdokument och formella handlingsvägar. Detta såg de i största utsträckning som positivt. De uppfattade att de blev rättvist behandlade, tack vare de ramverk som fanns. Reglerna skapade trygghet och dessutom ordning och reda inom organisationen och deras egen enhet. De uppfattade den offentliga sektorn som mer organiserad och strukturerad än den privata sektorn. Den offentliga sektorn ansvarar för medborgarnas skattepengar och det har till följd, därav ansvaret, att redovisa stadsdelens utgifter. Ramverken, styrdokumentet och de formella handlingsplanerna kunde även uppfattas som bromsklossar i verksamheten. De fann inte möjligheten att utveckla och leda verksamheten så som de önskade i alla fall, utan

begränsades. Förståelsen och kunskap om kostenhetens verksamhet finns inte inom alla delar av organisationen och försvårade där med ledarskapet. Det är en av följderna av en stor organisation som Göteborgs Stad.

## **6.4 Vidare forskning**

Det finns många relevanta forskningsområden inom ämnena ledarskap och kostekonomi. Uppsatsen har belyst fyra kostekonomers attityder kring ledarskap i förhållande till deras yrke och till den offentliga sektorn som de var verksamma inom. Respondenterna var enbart kvinnor, vilket ger upphov till andra vinklar i en fortsatt studie.

Det vore intressant att studera manliga kostekonomer inom den offentliga sektorn. En genusforskning som belyser huruvida det förekommer skillnader i attityder och uppfattningar kring ledarskap mellan de två könen.

Jag finner det relevant att studera kostekonomer som jobbar inom den privata sektorn. I detta fall för att vidareutveckla studien kring hur organisationer påverkar kostekonomernas ledarskap.

Ytterligare forskningsområden är att studera huruvida ledarskapsattityderna håller på att förändras i och med generationsbyte inom många kostverksamheter. Hur uppfattar en kostekonom som har varit verksam i färre år sitt ledarskap i förhållande till en kostekonom som är långt fram i sitt yrkesliv?

## Referenslista

Abrahamsson, Bengt & Andersen Aarum, Jon (2000) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bolman, Lee & Deal, Terrence (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Buzan, Tony (1994) *Boken om mindmaps*. Kista: Docendo Läromedel.

Göteborgs Stad (2007a) Ansvarig utgivare: Källström, Ulf.  
<http://www.goteborg.se/prod/sk/goteborg.nsf/1/organisation?OpenDocument>  
Hämtad 2007-04-26

Göteborgs Stad (2007b) *Författningssamlingen: Ledarskapsidé för Göteborgs Stad*. (H 1994:30, P 1994-02-24, 15 §),  
[http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/ledarskapsidé.pdf/\\$file/ledarskapsidé.pdf](http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/ledarskapsidé.pdf/$file/ledarskapsidé.pdf). Hämtad 2007-05-06.

Göteborgs Stad (2007c) *Författningssamling: Personalidé för Göteborgs Stad*. (H 1994:30, P 1994-02-24, 15 §) [http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/personalidé.pdf/\\$file/personalidé.pdf](http://www.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/personalidé.pdf/$file/personalidé.pdf). Hämtad 2007-05-06.

Göteborgs Stad (2005) *Medarbetarenkät. Göteborgs Stad*.  
[http://www.balansen.goteborg.se/startside/docs/enkater/Medarbetare\\_ENK%C4T\\_2005.pdf](http://www.balansen.goteborg.se/startside/docs/enkater/Medarbetare_ENK%C4T_2005.pdf)  
Hämtad 2007-05-28

Göteborgs Stad (2007e) *Mötesplats Ledare*, <http://www.goteborg.se/ledarskap>  
Hämtad 2007-05-06.

Göteborgs Stad (2007d) *Upphandlingsbolaget*. <http://www.upphandlingsab.goteborg.se/>  
Hämtad 2007-05-08.

Göteborgs Stad (2007f) *Översikt samverkan enligt samverkan Göteborg. 2005*,  
<http://www.balansen.goteborg.se/startside/docs/verksamhetsbeskrivningar/Samverkan.doc>  
Hämtad 2007-04-26.

Göteborgs Universitet (2007) *Institutionen för Mat-Hälsa-Miljö*.  
<http://www.mhm.gu.se/utbildning/program/kostekonomprogrammet/> Hämtad 2007-03-27.

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Fjärde upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.

Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. Hapercollins College. New York.

Mintzberg, Henry (1993) *Structure in Fives. Designing effective organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

Peterson, Linda & Waerner, Thérèse (2005) *Ledarskapets nyanser: En studie av ledares uppfattningar om sitt ledarskap i ideell, privat och offentlig organisation*. Pedagogiska Institutionen. Lunds Universitet.

<http://theses.lub.lu.se/archive/2005/02/09/1107953808-19737-863/PED05014.pdf>

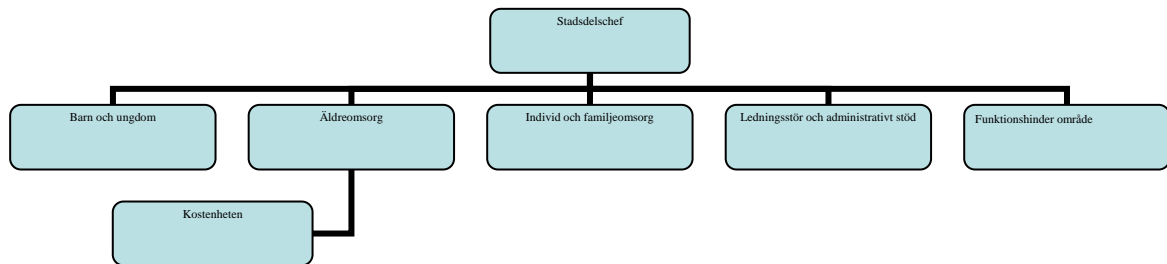
Svenska Akademin. (2006) *Svenska Akademin ordlista*. Norstedts Akademiska Förlag

Trost, Jan. (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (1999) *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.stingerfonden.org/documents/hsetikregler.pdf>. Hämtad 2007-03-20.

## Bilaga I

Organisationsmodell i Askim SDN, 2006.  
Kostenheten ligger under Äldreomsorgen.



Organisationsmodell i Härlanda SDN, 2007.

Kostenheten finns i *Serviceenheten* som ligger under *Ekonomi, kansli, IT*.



**Bilaga II** Utvecklad mindmap med samband mellan temaområdena och dess ökade frågeområden.

