



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Konsten att klara sig på toppen

Kartläggning av kulturchefers förutsättningar att klara sitt uppdrag

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

David Granath
Michael Stümer

Handledare: Ewa Wikström

Juni 2011

Sammanfattning

Examensarbete, kandidatnivå, 15hp

År: Vårterminen 2011

Handledare: Ewa Wikström

Examinator: Gill Widell

Att verka som chef i en kulturorganisation är en komplex uppgift. Organisationen har ofta begränsade resurser och institutionella normer, vilket kan verka hämmande för chefers och medarbetares kreativitet. Syftet med uppsatsen är ta reda på vilka förutsättningar som behövs för att lyckas i sitt ledarskap i en kulturorganisation. Detta genom att undersöka hur chefer på Göteborgs stads Kulturförvaltning upplever sina förutsättningar att klara sitt arbete.

Det teoretiska ramverk som används för att få en fördjupad förståelse kring uppsatsens syfte har framförallt handlat om ledarskapets förutsättningar, samt kulturorganisationers krav och motsättningar i ett ledarperspektiv. Materialet till studien har samlats in genom intervjuer med chefer samt personer på personalavdelningen inom Göteborgs stad Kulturförvaltning. Syftet med dessa intervjuer har främst varit att fånga chefernas egna upplevelser kring förutsättningar för ett lyckat ledarskap, men även att ge en generell bild av den upplevda arbetssituationen.

De svårigheter som framträder är främst att hantera rollöverlastningen som chefstjänsten innebär. Ytterligare en svårighet är att leda personalen framgångsrikt då medarbetarnas profession och individuella agenda ställs emot hela organisationens uppdrag. Detta innebär svårigheter för chefen då denne dels måste ge medarbetarna autonomi inom sin profession och samtidigt försöka styra alla i organisationens riktning. Att till fullo kunna leva upp till de krav som ställs på en kulturchef kan verka vara en omöjlighet. För att klara detta behöver chefen ett speciellt förhållningssätt som innebär förmåga att lära sig att utveckla nya färdigheter, att anpassa sig till nya situationer och öppenhet inför andra människor. Även organisationen i sig behöver ett visst förhållningssätt för att kunna ge förutsättningar för ett lyckat ledarskap. Vi har identifierat tre föreställningsbilder som riskerar att utvecklas till myter kring ledarskapet i en kulturorganisation. Dessa myter riskerar i sin tur att bli hämmande både för organisationen och för chefen.

Nyckelord: Arts management, ledarskap, kulturorganisation, profession, museum

Tack!

Ett stort tack till personalavdelningen och cheferna på Göteborgs stads Kulturförvaltning. Tack för er öppenhet, engagemang och det intresse ni visat. Vidare vill vi tacka vår handledare Ewa Wikström som inspirerat oss, samt visat stor insikt i vår forskningsfråga. Vi vill även tacka våra kurskamrater Anna-Karin, Emma, Johanna, Sofia och Suzanne som kommit med värdefulla insikter samt förgyllt våra luncher. Avslutningsvis vill vi självklart även visa våra familjer uppskattning som alltid finns där som ett stöd.

Göteborg juni 2011
David Granath och Michael Stümer

Innehållsförteckning

1.	Inledning och bakgrundsinformation	2
1.1	Bakgrund och problemformulering	2
1.2	Syfte och frågeställningar	3
1.3	Göteborgs stad och Kulturförvaltningen	3
2.	Teori och tidigare forskning	4
2.1	Nya förutsättningar	5
2.2	Den psykosociala arbetsmiljön som förutsättning	6
2.3	Förutsättningar för ledarskap inom välfärdsorganisationer	6
2.4	Den kreativa ledaren	8
2.5	Rollrelaterade problem	9
2.6	Professionens roll i organisationen	10
2.7	Ledarskapets paradoxer och dilemman i konstorganisationer	11
2.8	Sammanfattning	12
3.	Metod	13
3.1	Förberedelser	13
3.2	Datainsamling och analysmetod	14
3.3	Validitet och Reliabilitet	15
3.4	Etiska överväganden	16
4.	Empiri	17
4.1	Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?	17
4.2	Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?	20
4.3	Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?	22
4.4	Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?	24
5.	Analys	25
5.1	Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?	25
5.2	Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?	28
5.3	Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?	29
5.4	Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?	30
6.	Slutsatser och avslutande diskussion	32
6.1	Slutsatser	32
6.2	Förutsättningarna för ett lyckat ledarskap	33
6.3	Myter	35
6.4	Avslutande diskussion	36
7.	Källförteckning	39
7.1	Litteratur och forskningsartiklar	39
7.2	Tidningsartiklar	40
7.3	Övriga källor	40
	Bilagor	
	Uppdragsbeskrivning från Göteborgs Stads Kulturförvaltning	Bilaga 1
	Intevjuguide	Bilaga 2

1. Inledning och bakgrundsinformation

1.1 Bakgrund och problemformulering

Malmö konsthall fick häromdagen en ny chef, dansken Jacob Fabricius, och flera tunga konstinstitutioner i Sverige väntar just nu på nya ledare. Kanske är det en slump att såväl Liljevalchs konsthall, Kulturhuset i Stockholm som Dunkers kulturhus i Helsingborg för tillfället är chefslösa. Men det finns en lite obehaglig tendens i att chefer för större kulturinstitutioner verkar tröttna snabbare än vad de gjorde för några år sedan, vilket leder till problem med kontinuiteten och till en bunkermentalitet bland den personal som stannar och som blir allt mindre benägen att lyssna på en ny chef som kanske bara är kvar en litet tag (GP 071118).

Citatet ovan vittnar om hur arbetsklimatet är för chefer på landets kulturinstitutioner. Kraven på cheferna är komplexa (GP 071118). Inte nog med att de ska driva en effektiv organisation med begränsade ekonomiska resurser. De ska även sörja för sitt eget konstnärliga handlingsutrymme. Samtidigt har de även påtryckningar från politiskt håll, bland annat om ökade krav på självförsörjning. Detta har inneburit en mycket svårare situation för cheferna. Den osäkra situationen som råder gör att de har svårt att finna sig till rätta. Själva menar de att med mer resurser skulle de kunna tillgodose politikernas krav om ökad publiktillströmning, eftersom de då skulle ha mer tid till att göra det de är bäst på: nämligen att ordna intressanta utställningar.

I Göteborg slutade chefen för Göteborgs Konsthall, Lene Crone Jensen i juni 2010 (GP 100619). Bakgrunden till detta var att det varit turbulens på konsthallen, då flera gånger föreslagit att stänga den, för att sedan ändra sig. Detta gjorde att Jensen blev såpass osäker på konsthallens roll i staden, samt sin egen roll i organisationen att hon valde att säga upp sig.

Konflikter av det här slaget är kanske inte unika för konstnärlig verksamhet. Även på andra håll inom offentlig förvaltning kan man se konflikt mellan organisation och profession (Aili & Nilsson, 2007:9ff). Konflikterna grundar sig ofta i att de professioner som finns representerade inom offentlig verksamhet har ett eget intresse av att bevara sin speciella särart och autonomi samtidigt som organisationen kräver att individen följer de mål och riktlinjer som satts upp. Individerna befinner sig i en intressekonflikt mellan sin egen profession och organisationens mål.

I och med att kultur ofta inte syftar till ekonomiska vinster, utan snarare mänskliga, sociala och estetiska, kan jakten på resurser bli hämmande för den egentliga verksamheten (Dalborg & Lekvall 2009:12). Vidare ställs höga krav på att ledningen ska ha en djup insikt både inom den kontext man verkar och i företagsekonomiska frågor. Ibland löser man detta genom att ha delat ledarskap, med en administrativ och en konstnärlig ledning. Idag råder akut brist på bra ledare inom det svenska kulturlivet på grund av politisk och ekonomisk osäkerhet samt risktagande då man försökt försvara den konstnärliga kvaliteten (Dalborg & Lekvall 2009:23).

Även på Göteborgs stads Kulturförvaltning har man upplevt att vissa chefer inte alltid har haft de bästa förutsättningarna att klara sitt arbete (Bilaga 1). Detta kan bli problematiskt då det kan skada kontinuiteten i verksamheten ifall cheferna måste bytas ut eller placeras om. Det kan även ses som ett tecken på bristande arbetsmiljö och stöd från ledningen. Göteborgs stads Kulturförvaltning har en ambition att som arbetsgivare ge sina chefer bästa förutsättningar att lyckas i sitt uppdrag och skapa ett hållbart ledarskap. En sannolik förutsättning att lyckas som chef är att vara medveten om vad chefsrollen innebär, och att få adekvat organisatoriskt stöd ifrån bland annat personalavdelningen. Göteborgs stads Kulturförvaltning vill därför få mer kunskap om vilka förväntningar cheferna hade på sin befattning vid tillträdet av tjänsten, samt hur de upplever verkligheten. De vill som arbetsgivare utforska på vilket sätt de kan tydliggöra tjänstens uppgifter och syfte, samt finna processer i att stödja cheferna i deras dagliga verksamhet.

Av den anledningen är det intressant att undersöka chefernas förutsättningar att klara sitt uppdrag inom kulturförvaltningen, då det är en komplex uppgift att vara ledare inom en kulturorganisation. Att som chef balansera mellan sin kulturprofession, operativa roll och sin ledarroll är något som i hög grad påverkar chefernas förutsättningar att lyckas i sitt ledarskap. Detta gör det intressant ur ett personalvetenskapligt perspektiv att undersöka de krav som ställs och hur organisationen kan stödja cheferna i deras arbete.

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppsatsen syftar till att ta reda på vilka förutsättningar som behövs för att lyckas i sitt ledarskap i en kulturorganisation. Detta genom att undersöka hur chefer på Göteborgs stads Kulturförvaltning upplever sina förutsättningar att klara sitt arbete. Uppsatsens syfte avhandlas med hjälp av följande frågeställningar:

- Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?
- Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?
- Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?
- Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?

Att definiera hur man ”lyckas” i sitt ledarskap är problematiskt. Först bör man utröna vem som avgör vad ett lyckat ledarskap innebär. Är det samhället? Organisationen? Själva chefen? Medarbetarna? För att få en så övergripande bild som möjligt har vi kartlagt förutsättningarna för ett lyckat ledarskap på samhällsnivå, organisationsnivå och individnivå. En annan definitionsfråga är vad man menar med ”förutsättningar”. I den här uppsatsen har vi valt att fokusera på praktiska svårigheter, nödvändiga färdigheter, organisatoriska faktorer och chefernas förväntningar på uppdraget för att ringa in vilka förutsättningar som finns för cheferna.

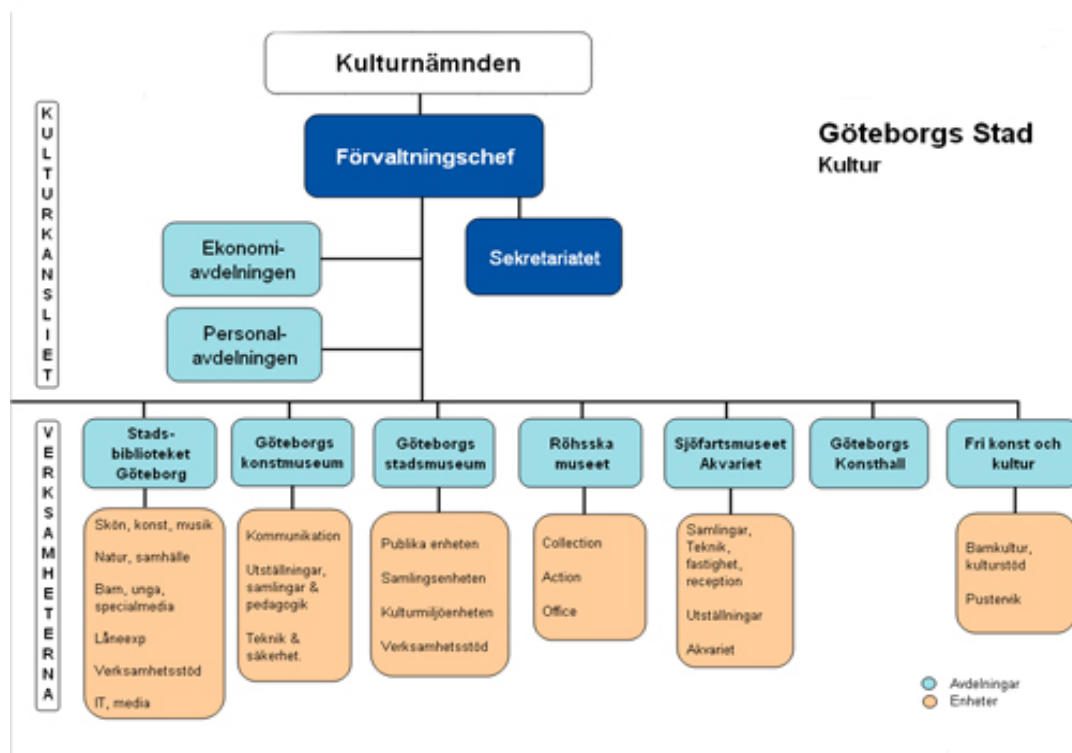
Uppsatsens disposition

Uppsatsen innehåller sex kapitel, där det första kapitlet definierar det som uppsatsen syftar till att undersöka, samt ge en bakgrundsbeskrivning för den problematik och komplexitet som forskningsfrågan berör. Kapitel 2 anger de teoretiska perspektiv som används för att få en fördjupad förståelse kring uppsatsens syfte och sedan har används för att analysera det empiriska materialet som samlats in. I kapitel 3 redogörs för de metoder som används för att besvara uppsatsens syfte. Kapitel 4 presenterar det material som har samlats in genom tio intervjuer på Kulturförvaltningen och i kapitel 5 analyseras detta material. Slutligen i kapitel 6 besvaras frågan om förutsättningarna för det lyckade ledarskapet samt förs en avslutande diskussion.

1.3 Göteborgs Stad och Kulturförvaltningen

Göteborgs stad består av 10 stadsdelsförvaltningar, 23 fackförvaltningar och ett antal delägda bolag. Varje förvaltning leds av en nämnd, där politiskt tillsatta ledamöter sitter. Dessa är utvalda av Kommunfullmäktige. Tjänstemännen i fackförvaltningarna ansvarar sedan för att arbeta så som nämnden beslutat.

Kulturförvaltningen, en av Göteborgs fackförvaltningar, sysselsätter ca 350 årsarbetare. Kulturnämnden, vilken är överordnad kulturförvaltningen, har samordningsansvar för stadens arbete med kulturpolitik, konstpolitik och kulturplanering. Till kulturförvaltningen hör Stadsbiblioteket, Stadsmuseet, Sjöfartsmuseet Akvariet, Röhska museet, Konstmuseet och Konsthallen. Man har även en avdelning för Fri konst och kultur, där man förvaltar Pustervik och fördelar pengar till det fria kulturlivet, samt har ansvar över utsmyckning av gator och torg.



Figur 1.1: Organisationsschema över Kulturförvaltningen (<http://korta.nu/gbgkultur>).

Under 2000-talet har media uppmärksammat ledningsproblem, organisatoriska svårigheter eller bristande psykosocial arbetsmiljö på ett flertal av avdelningarna under Kulturförvaltningen. Man har fått en bild av en turbulent tid, inte bara på Göteborgs Konsthall, utan även på Sjöfartsmuseet (NK 041027), Röhska museet (GT 091007) och Göteborgs stadsmuseum (GP 090130). På Göteborgs stadsmuseum var omständigheterna så svåra att man fick ta in en extern konsult.

2. Teori och tidigare forskning

Inledningsvis i detta avsnitt kommer en kontextbeskrivning. Detta för att bättre kunna förstå den miljö och de specifika förutsättningar som är rådande för ledare inom offentlig verksamhet och på museer. För att sedan kunna besvara våra forskningsfrågor har framförallt fyra stora områden varit centrala i uppsatsen. Det första området handlar om ledarskap generellt och den psykosociala arbetsmiljön som förutsättning. Det andra området handlar om ledarskap i en kulturmiljö, de villkor som råder för konstnärliga ledare. Det tredje området beskriver de problem som kan uppstå i det genrellt ledarskapet. Här har vi studerat rollrelaterade problem, samt spänningen mellan organisation och profession som kan uppstå i professionella miljöer. Det fjärde området, de specifika svårigheter för ledare i en kulturorganisation, utgörs av Wennes paradoxer.

LEDARSKAPET GENERELLT (avsnitt 2.2-2.3)	SVÅRIGHETER SOM KAN UPPSTÅ GENERELLT (avsnitt 2.5-2.6)
LEDARSKAPET I EN KULTURMILJÖ (avsnitt 2.4)	SVÅRIGHETER SOM KAN UPPSTÅ I EN KULTURMILJÖ (avsnitt 2.7)

Figur 2.1: Uppsatsens teoriområden

2.1 Nya förutsättningar

Nya förutsättningar för offentlig sektor

När den offentliga sektorn expanderade under 1960- och 1970-talet blev det också startskottet för en ihållande debatt och kritik (Hasselbladh, mfl 2008:25). Debatten handlade bland annat om demokratifrågor, kritik mot storskalighet och olika professionella förhållningssätt. Detta lade grunden för den offentliga sektorns transformation, som senare skulle ske, till det som brukar kallas *New Public Management* (NPM).

Under 1980-talet handlade debatten främst om resurshushållning och styrbarhet. I och med krisen på 1990-talet präglade denna inriktning alltifrån nationella skolreformer till lokal budgetuppföljning av vårdhem. Med tanke på tidpunkten för förändringen är det lätt att tro att det enbart handlar om ekonomiska motiv, att man tog till nya metoder för att rädda budgeten. Då missar man dock att förändringarna är konsekvenser av nya styrningsideal som råder i den offentliga sektorn och att det inte finns något som tyder på att vi skulle gå tillbaka till gamla ideal med mer resurser (Hasselbladh, mfl 2008:7ff). Dessa styrningsideal har i Sverige inneburit en minskad statlig kontroll av den kommunala verksamheten, men mer detaljerad uppföljning av resultat. Kommuner och landsting har med andra ord blivit friare att disponera sina resurser, samtidigt som de yrkesverksamma inte har fått mer handlingsutrymme i det dagliga arbetet. Förutom det decentraliserade budgetansvaret är det marknadsorienterade tänkandet centralt för NPM. Exempel på detta är den strukturella uppdelningen mellan beställare och utförare, entreprenader och den starkare kundorienteringen, där ”kunden” är medborgaren som brukare av en offentlig tjänst. Styrningsidealen i NPM är fullt jämförbara med näringslivet och man använder en bred tillämpning av metoder och modeller från privata företag i allt från personal- och lönepolitik till modeller för styrning av hela verksamheten.

Nya förutsättningar för museer

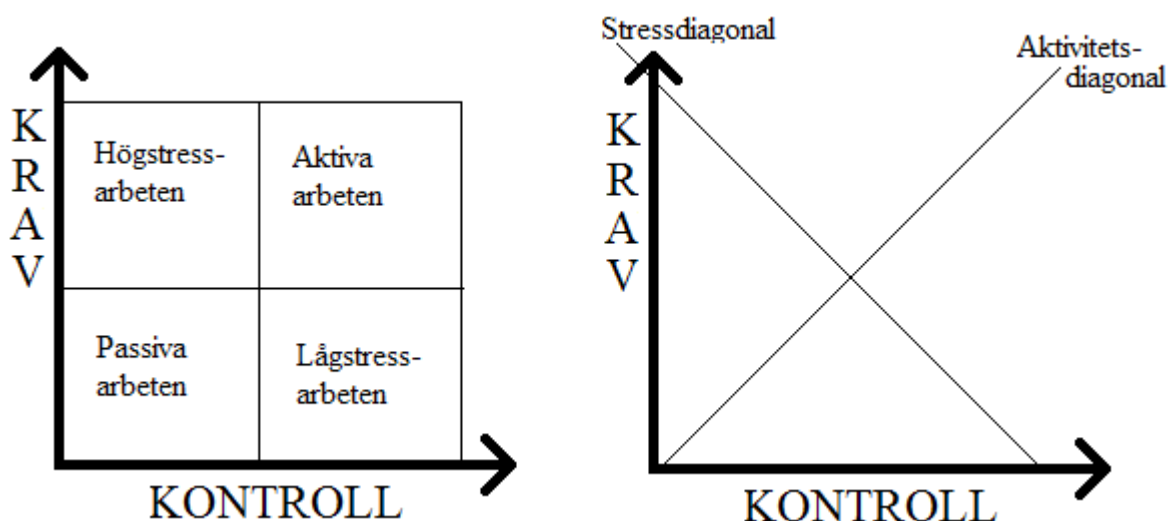
Museer är till sin natur konservativa i den mening att de ska fungera som ett slags kollektivt minne, samtidigt lever de i en föränderlig värld (Moore, 1994:1ff). Museerna idag står inför större utmaningar än vad de tidigare gjort. Tidigare konkurrerade museerna med varandra om besökarna. Sedan 1960-talet har antalet museer ökat drastiskt, dessutom finns mycket fler andra fritidssysselsättningar som konkurrerar om att locka besökare till sig. I och med det mångkulturella samhället har även sociala påtryckningar på museerna ökat. En stor utmaning ligger i att balansera museets uppdrag med marknadens förutsättningar (Ames, 1994:15ff). Ofta vill personalen ha mer tid för verksamheten efter deras egna yrkesmässiga intressen, samtidigt som publiken och eventuella donatorer kan försöka styra verksamheten åt annat håll.

De nya förutsättningarna ställer krav på museichefens arbete. Därför bör en stor del av museichefens tid ägnas åt ledningsgruppsarbete, planering av verksamheten och nätverkande med andra institutioner (Lord & Lord, 1997:48ff). Planeringen av verksamheten bör ske på flera nivåer. I och med samhällets förändring ligger det i högre grad på museerna att hitta nya finansieringsalternativ och ju mer tid man lagt på planering desto större chanser har man, då det ofta ställs krav på dokumentation när man söker pengar. För att verksamhetsplanen ska vara effektiv är det viktigt att alla som är berörda av den har varit med och haft möjlighet att utforma den. Detta betyder inte att alla bör bestämma vad som ska stå i den, utan att alla har möjlighet att komma med önskemål och idéer, för att chefen eller museiledningen sedan ska kunna staka ut riktlinjen.

Även om antalet museer ökat kraftigt behöver inte det betyda att de nödvändigtvis konkurrerar med varandra. Snarare är fallet att de kan öka allmänhetens intresse för verksamheten om de samarbetar (Lord & Lord, 1997:55ff). Nya förutsättningar i samhället gör att museerna i högre grad behöver samarbeta med varandra och hitta nya samarbetspartners inom till exempel utbildningsväsende och turistindustrin.

2.2 Den psykosociala arbetsmiljön som förutsättning

För att studera hur chefer och medarbetares förutsättningar att klara sitt arbete är bör man ha deras arbetsmiljö i beaktande (Eriksson & Larsson, 2002:125ff). Ett sätt att undersöka hur god den psykosociala arbetsmiljön är genom att använda Robert Karaseks krav/kontroll-modell (Eriksson & Larsson, 2002:133ff). Karasek menar att arbetsvillkoren påverkas av de krav arbetet ställer på individen och de möjligheter individen har att kontrollera sitt eget arbete. Genom att kombinera variablerna krav och kontroll får man en modell som innehåller fyra typer av arbeten: Aktiva arbeten, passiva arbeten, högstressarbeten och lågstressarbeten. Enligt Karasek är det som skiljer de sämsta arbetena (högstressarbeten) från de bästa (aktiva arbeten) är graden av kontroll. Kontrollen kan beskrivas som vilken egenkontroll eller handlingsutrymme man har i sitt arbete (Allvin m.fl., 2006:140f). Detta består utav två aspekter, vardagsdemokrati och individens kompetens att utöva kontroll. Vidare kan vardagsdemokratin delas upp i två aspekter, uppgiftskontroll och deltagande i beslutsfattande. Uppgiftskontrollen avser möjligheten att avgöra hur arbetet ska utföras och deltagande handlar om att man har möjlighet att få rätt information om arbetet. Kompetens att utöva kontroll innebär bland annat att individen har förutsättningar att ta kontroll över oväntade situationer i arbetet. Den största skillnaden mellan de bästa och sämsta arbetena är att det i de sämsta arbetena råder ett glapp mellan krav och kontroll (Eriksson & Larsson, 2002:134). I de bästa arbetena råder däremot balans. Detta innebär att ju högre krav som ställs på individen desto högre handlingsutrymme behöver den för att den psykosociala arbetsmiljön ska vara god.



Figur 2.2: Karaseks krav/kontroll-modell.

Till krav och kontroll modellen kan man lägga en tredje variabel: stöd. Ju högre stöd desto bättre förutsättningar för arbetet (Eriksson & Larsson, 2002:134f). På så vis kan stödet fungera som en buffert för att motverka obalans mellan krav och kontroll. Det sociala stödet kan bestå av praktisk och emotionell hjälp från chefer, medarbetare och kunder. Förutom att det sociala stödet fungerar som en buffert är det även direkt verkande i sig, det vill säga det har en positiv inverkan på arbetsförhållandena oavsett hur kraven och kontrollen ser ut (Lenéer Axelsson & Thylefors 2005:23).

2.3 Förutsättningar för ledarskap inom välfärdsorganisationer

I studier av chefer i välfärdsorganisationer, där de själva fått beskriva förutsättningar för ett lyckat ledarskap, har ett antal faktorer beskrivits. Den personliga lämpligheten, motivation, rätt kompetenser, feedback samt organisatoriska faktorer (Thylefors, 2007:247ff). Dessa faktorer kan ses som allmängiltiga då chefer oavsett utbildningsnivå och bakgrund återkommer till dessa.

Personlig lämplighet

Personlig lämplighet handlar inte bara om personlig mognad utan även om vissa personlighetsdrag (Thylefors, 2007:248f). Det har visat sig att det finns positiva samband mellan ett lyckat ledarskap och egenskaper som emotionell stabilitet, noggrannhet, öppenhet och extraversion. Vänlighet, empatiska och relationsmässiga färdigheter är också viktiga faktorer. Den personliga lämpligheten är den mest centrala förutsättningen för lyckat ledarskap, särskilt inom organisationer med motstridiga krav och oförutsägbara arbetsuppgifter. Medarbetarnas förtroende för ledningen bygger på att de uppfattar sin chef som en person med integritet och som är pålitlig. Ju högre förtroende medarbetarna har för sin chef desto bättre presterar de och desto bättre blir arbetsklimatet på arbetsplatsen.

Motivation

För att man ska vilja bedriva ett gott ledarskap behövs motivation (Thylefors, 2007:249f). Det största motivet är möjlighet till makt. Maktbehovet bör dock vara altruistiskt och socialiserat, det vill säga att man använder sin legitima makt i syfte att påverka till det bättre. Makt handlar med andra ord om tillgång till resurser att påverka organisationen även tillgången till makt påverkar medarbetarnas förtroende för chefen. En chef som har handlingsutrymme för att påverka organisationen till det bättre har högre trovärdighet bland medarbetarna. För att få medarbetarnas förtroende är det även viktigt att man delar med sig av makten och låter sina medarbetare få handlingsutrymme i sitt arbete.

Rätt kompetenser

De kompetensområden som förekommer i en chefsroll är professionell kompetens, social kompetens och chefskompetens (Thylefors, 2007:250f). Den professionella kompetensen är en förutsättning för ledarskap baserat på expertmakt. Med det menas att chefen har mycket kunskap och erfarenhet inom verksamhetens ämnesområde för att kunna ses som en auktoritet på området. Den professionella kompetensen signalerar också för medarbetarna att chefen är genuint intresserad av verksamheten. Social kompetens handlar bland annat om förmågan att kunna läsa av sina medarbetare och att utföra sina personalorienterade uppgifter på ett bra sätt. Chefskompetens handlar om logiskt tänkande, rationellt beslutsfattande, och faktiska kunskaper om bland annat organisering, resursutnyttjande, budgetarbete och målformulering.

Feedback

Chefer vill ha bekräftelse på att de gör ett gott jobb för att behålla sin motivation (Thylefors, 2007:251). Denna bekräftelse kan komma från medarbetarna, överordnade eller kunder, men också från en själv. Framgångsrika chefer har en förmåga att sätta sig över negativa reaktioner från andra och istället lita på sin egen bedömning om vart de är på väg. Detta gäller osaklig kritik som inte är befogad. Feedback behöver inte vara bekräftelse för att man är på rätt väg, utan kan också handla om socialt stöd där chefen är osäker på vilken väg den ska ta.

Organisatoriska faktorer

Även själva organisationen måste bjuda på rätt förutsättningar för att ett framgångsrikt ledarskap ska kunna utföras (Thylefors, 2007:251f). Vanligaste organisatoriska hindret för chefer inom välfärdsarbeten är resursbrist. En konsekvens utav detta blir rollöverlastning (se avsnitt 2.5). En annan konsekvens kan bli att chefen får svårt att leva upp till verksamhetsmålen och därmed inte känner sig tillfreds med sitt arbete. De knappa resurserna brukar yttra sig i tidsbrist. En annan källa till tidsbrist är en av cheferna upplevd ökande byråkratisering, där allt fler uppgifter ska rapporteras till högre ort. En organisatorisk faktor som finns, men som inte lika ofta upplevs av cheferna själva, är brister i själva arbetsorganisationen. På en del arbetsplatser skulle man kunna frigöra mer resurser om man organiserade arbetet mer ändamålsenligt.

2.4 Den kreativa ledaren

Karl-Erik Sveiby ser både likheter och skillnader att vara chef i en kreativ miljö till exempel en teater eller orkester kontra att vara chef i en förvaltning eller ett företag (1992:106ff). Egentligen finns det fler likheter än skillnader. Den största likheten handlar om vilka förväntningar som ställs på ledaren. Ledaren måste ha en vilja att leda, ha en vision vart de är på väg och skapa en helhet att många jobbar efter organisationens vision och mål. Ytterligare universella kännetecken för ledarskap är att ledarskap handlar om förändring och på så vis alltid är en slags kreativ verksamhet. Ledaren måste acceptera den ensamhet och det utanförskap som kommer med rollen. Men det finns även faktorer som skiljer sig åt. Största olikheten är själva organisationerna och vilka förutsättningar de ger för ledarskapet (Sveiby, 1992:108ff). Det största hindret för att mänsklig kreativitet ska frodas återfinns inom de institutioner och företag som byggts upp under 1900-talet. Många verksamheter kräver istället för nyskapande, stabilitet, uthållighet och trygghet som återfinns i till exempel offentlig förvaltning (Sveiby, 1992:132f).

För att kunna hantera spänning mellan nyskapande och stabilitet har man ofta på konstnärliga institutioner löst frågan med ett delat ledarskap (Sveiby, 1992:111), med en chef för det konstnärliga och en vd för det mer administrativa. Den administrativa funktionen är den tydliga organisationen samtidigt som det är den konstnärliga funktionen som skapar verksamheten. Detta gör att båda funktionerna blir lika nödvändiga. Den administrativa funktionen står för organisationens form och den konstnärliga för organisationens innehåll. Det är inte bara konstnärliga organisationer som har den här uppdelningen utan även kunskapsintensiva företag kan ha den (Sveiby, 1992:113ff). Alla organisationer som är uppbyggda på det här viset har en viss "terrorbalans" mellan den konstnärliga och administrativa funktionen. Denna terrorbalans kan kopplas till konflikten mellan kontinuitet och förnyelse, vilket är en konflikt som alla organisationer upplever i mer eller mindre grad. Administratörernas makt kommer ur deras kompetenser inom ekonomi, administration och marknadsföring. Konstnärernas makt kan också till viss del handla om marknadsföring, om man inom branschen är ett välkänt namn. En annan maktfaktor som konstnären har är kreativiteten, vilket kan ses som en kompetens för att skapa verksamhetens innehåll. Både konstnärens kreativitet och personliga varumärke är kvaliteter som bygger på konstnärens personliga förmåga. Detta gör att konstnären måste agera egoistiskt för att få makt över sin egen utveckling.

En av de tydligaste skillnaderna mellan den stereotypa konstnärliga ledaren och den "sedvanliga ledaren" är synen på medarbetarna (Sveiby, 1992:116ff). En konstnärlig ledare skapar ofta efter en egen vision och använder medarbetarna som verktyg för att uppnå denna vision. Ett exempel på detta är en orkesterdirigent som använder instrumentalisterna som sitt eget instrument. Till skillnad från just den sedvanliga organisationen är det inte nödvändigt att medarbetarna i den konstnärliga organisationen förstår helheten, något som är mycket viktigare i övriga organisationer. När orkesterledarens uppgift är att ha kontroll över helheten är företagsledarens uppgift att förankra helheten hos medarbetarna, om man hårdtrar mot det stereotypa. Detta kan vara orsaken till myten om de konstnärliga ledarnas utstrålning (Sveiby, 1992:118f). I och med att den konstnärliga ledaren har sin vision klar för sig kan denne ofta förutsäga var problem kan uppstå. Detta gör att man ofta tillskrivs en slags "magisk" förmåga. Ytterligare faktorer som spår på den konstnärliga ledarens utstrålning är att kreativa personer är mer känsliga och att de har sin personliga förmåga som sitt största kapital.

En mer nyanserad bild av den konstnärliga ledaren får man om man betänker att ledaren och medarbetaren skapar innehållet tillsammans (Sveiby, 1992:119ff). En förutsättning för att till exempel en dirigent eller regissör ska kunna lyckas i sitt ledarskap är att de kan yrket själva. Detta för att kunna ge sina medarbetare kreativ frihet inom vissa förutbestämda ramar. För att kunna ge frihet kräver att ledaren har kunskap om konstarten så att han eller hon kan anpassa ramarna för medarbetarna och bedöma medarbetarnas prestationer. För att bedriva konstnärlig ledning finns två strategier. Den första strategin är genom ångest, det vill säga skapa osäkerhet som triggar igång

medarbetarens kreativitet (Sveiby, 1992:124ff). Den andra är genom trygghet, det vill säga struktur som gör att medarbetarna vågar vara kreativa. Ett stort problem med ångeststrategin är att det både finns positiv och negativ ångest och det är inte lätt att veta vad för slags ångest man skapar. Kreativitet sprungen ur negativ ångest skapar snarare konflikter och osäkerhet. Den positiva ångesten handlar om spänningen inför ett avgörande ögonblick inför prestationen. Till exempel en skådespelares första möte med publiken eller medarbetare på ett företag som närmar sig en viktig deadline. Då positiv ångest inte behöver forceras fram utan kommer ur avgörande situationer behöver ledaren inte använda sig av den här strategin, utan kan istället använda sig av strategin att skapa trygghet (Sveiby, 1992:125f). Känslan av trygghet är sprungen ur vissheten om att man ska klara kommande utmaningar vilket gör tryggheten till motsats till ångest. För att positiv ångest ska nå sin fulla potential krävs att medarbetarna är 100 % trygga i det tekniska utförandet. Vilket ger dem utrymme för sin egen kreativitet.

2.5 Rollrelaterade problem

Då arbetet som chef innebär komplexa, motstridiga och ibland även oklara krav finns ett antal problem kopplat till chefsrollen. Dessa kategoriserar Thylefors i Rollkonflikter, Rollöverlastning och Rolloklarhet.

Rollkonflikter

Konflikten mellan profession och organisation är ett exempel på hur motstridiga lojaliteter kan ge upphov till en konflikt inom en chefsroll. Rollkonflikter kan uppstå såväl mellan roller (yttre rollkonflikt), som inom rollen (inre rollkonflikt) (Thylefors, 2007:167f). När man talar om rollkonflikter menar man ofta den situation som uppstår när en människa utsätts för motstridiga förväntningar. Dessa motstridigheter ser olika ut inom olika organisationer, men gemensamt för de flesta är att de varken kan eller behöver lösas. Ett sätt att hantera rollkonflikter är att distansera sig från dem som har förväntningar på en. Distansen behöver inte vara fysisk, utan handlar snarare om att man i ökad utsträckning negligerar motsättningarna.

Ett exempel på en rollkonflikt är chefens förhållande till medarbetarna, då man både är med i arbetsgemenskapen och står utan för den (Lenéer Axelsson & Thylefors 2005:118ff). Detta blir extra tydligt om man blir chef över sina tidigare kollegor. Det här kan beskrivas som en lojalitetskonflikt mellan verksamhetens krav och medarbetarnas. Detta försätter chefen i en position där denne kan uppleva ensamhet. Ur det här perspektivet är det svåra i chefsrollen att hantera sina relationer med medarbetare vars situation man nyss delat. Ensamheten i chefsrollen bygger bland annat på medarbetarnas förväntningar på chefen vilket gör att ensamheten kan uppstå redan innan personen börjat arbeta som chef.

Ensamheten i chefsrollen minskar om det finns andra chefer att dela ansvaret med. För detta krävs det att cheferna är samspelade och har kunskaper som kompletterar varandra (Lenéer Axelsson & Thylefors 2005:119). Ett bra sätt, både att avlasta en chef och att introducera nya chefer, är funktionen med biträdande chefsroll. När man har flera chefer på samma nivå i en organisation är det viktigt att man vid beslut signalerar samma budskap utåt. Detta betyder dock inte att man alltid vid alla tillfällen måste ha samma åsikt om allt, utan att man får samsyn i viktiga frågor. Det finns också risker med en alltför väl sammansvetsad ledningsgrupp. Risken finns att ledningen bildar sin egen subgrupp som substitut för arbetsgemenskapen på resten av arbetsplatsen. Detta kan bygga en mur kring ledningsgruppen som blir svår för medarbetarna att tränga igenom. Dessutom kan cheferna bli så beroende av varandra att de förlorar förmågan att stå på egna ben. Viktigt är dock att tänka på att chefen har lika stort behov av att ingå i ett sammanhang och en grupp av likar som alla andra på arbetsplatsen. Exempelvis är det många känsliga frågor som chefen inte kan bolla med medarbetarna utan behöver andra jämställda kollegor att bolla med.

Rollöverlastning

Rollöverlastning handlar om när kraven på chefen är för stora (Thylefors, 2007:166f). Allteftersom nya arbetsuppgifter läggs på cheferna blir tidsbristen mer påtaglig. När cheferna sedan försöker påtala det för sina överordnade blir de ofta uppmanade att bli bättre på att delegera nedåt. Detta löser dock inte problemet, utan skjuter det bara vidare på medarbetare som är, eller bör vara, fullt upptagna med den sedvanliga verksamheten. Ett sätt att hantera överlastningen är att prioritera, vilket gör att cheferna prioriterar de uppgifter de helst gör först, medan mindre tilltalade arbetsuppgifter får vänta. Detta skapar dock en ond cirkel, då det liggande arbetet ofta bidrar till att arbetsbördan ökar ytterligare. Ett vanligare sätt att prioritera är att försöka hinna med allt så gott det går på bekostnad av kvaliteten på det utförda arbetet. Här kan stödfunktioner spela en viktig roll för med hjälp av praktisk och administrativ karaktär, till exempel personal- och budgetfrågor.

En studie vittnar om hur ”starka ledare”, det vill säga ledare som snabbt åtgärdar akuta problem istället för att skjuta på dem, bättre klarar av att hantera rollöverlastningen (Thylefors 2007:168f). Det finns en tendens bland medarbetare att hänskjuta fler problem till chefen ifall de märker att de inte tas om hand omedelbart. Om man som medarbetare vänder sig med ett problem till en stark ledare blir man däremot direkt själv involverad i att lösa problemet. Starka ledare kan även stå som modeller för medarbetarna, vilket gör att de blir mer benägna att lösa problem på egen hand.

Oklarhet i chefsrollen

Oklarhet i chefsrollen är inte ett lika vanligt problem som rollkonflikter och rollöverlastningar (Thylefors, 2007:168). Oklarheten kan till exempel ta sig uttryck i att det inte finns någon uppdragsbeskrivning eller tydligt definierade arbetsuppgifter för chefen. Oklarheten behöver dock inte vara negativ, då det för den enskilde chefen kan innebära mer frihet och handlingsutrymme, och på det viset öka möjligheterna att hantera rollkonflikter och rollöverlastning. Däremot kan oklarheten bli en stor risk när en ny chef ska tillsättas. I och med att en del chefstjänster inte är attraktiva händer det att arbetsgivare medvetet gör arbetsbeskrivningar oklara för att öka antalet sökande till tjänsten. Konsekvensen av detta blir att den nya chefen får felaktiga förväntningar på tjänsten.

2.6 Professionens roll i organisationen

En profession karakteriseras av faktorer som teori, samhällsnytta, etisk kod, autonomi, specialistkunskap och altruism (Söderström, 2005:122; Caspersen, 2007:116). Personer med hög profession är ofta personligt engagerade och motiveras genom en stark inre känsla för bland annat sitt ämne, samhällsuppdraget eller relationen till klienten. Enligt tradition är ledare i högprofessionella organisationer också professionella och delar sina underställas profession. På så vis får de legitimitet genom att ha en djup förståelse om kärnverksamheten. Detta är dock ett synsätt som på senare tid börjat ifrågasättas framförallt inom statlig verksamhet (Söderström, 2005:128f).

I en studie av sjukvårdspersonals profession kontra deras karriärval diskuterar Helena Öfverström (2008:150ff) huruvida professionen avgör motiv till att ta på sig en chefsroll. Hon kommer fram till att individer med stark professionstillhörighet, till exempel läkare, inte ser en chefsposition som ett karriärsteg utan snarare som en episod i deras yrkesliv. Mot dessa läkare ställer Öfverström sjuksköterskor, vilka skulle kunna ses som en mindre stark profession. Dessa har större karriärambitioner när de väljer att bli chefer, varpå Öfverström menar att ju starkare man identifierar sig med sin profession, desto mindre viktigt är chefskapet för karriären.

De professionella har generellt sett låg lojalitet mot sin organisation och det råder ett motstånd mot byråkratiska regler, rutiner och övervakning (Söderström, 2005:128f). Detta beror delvis på att de professionella har genom sin långa utbildning fått normer som inte alltid överensstämmer med organisationens. Dessutom eftersträvar professioner autonomi i sin roll vilket går i motstånd till

vissa byråkratiska regler och rutiner. Arbetets karaktär är ofta av en ganska komplex natur vilket gör det svårt för till exempel stödfunktioner av annan profession att bedöma resultatet utav arbetet. Detta medför att byråkratiska styrsystem inte alltid tas emot eller implementeras enkelt i en professionell organisation.

2.7 Ledarskapets paradoxer och dilemman i konstorganisationer

Grete Wennes skriver i sin avhandling *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen* om vad det innebär att leda en konstorganisation. Detta gör hon genom att bland annat genomföra en case studie på Oslo-filharmonien och Den Norske Opera (Wennes, 2002:5ff). Wennes målar upp en bild som visar att konstorganisationer är fulla av paradoxer och dilemman vilket gör det problematiskt att leda dessa organisationer. Hon lyfter fram sju stycken paradoxer som analyseras utifrån antingen samhällsnivå, organisationsnivå eller grupp/individnivå.

Konst vs. Företag

Wennes lyfter fram flera olika paradoxer i sin avhandling. Den första paradoxen som redovisas kallar hon konst kontra företag, och syftar på att det finns vissa föreställningar om att konst och företag är motsatser till varandra (Wennes, 2002:75ff). Detta är en samhällelig föreställning och har således studerats utifrån en samhällelig nivå. Konstnärens mål kretsar kring egna behov, estetik, idéer, och drömmar. Detta ställs emot företagets mål om ekonomisk vinning, kundens önskemål och hela det kapitalistiska systemets behov av kontroll. Wennes konstaterar att denna föreställning lever bland de medarbetare som jobbar i de undersökta organisationerna (Wennes, 2002:205). De har en uppfattning om att människorna i en konstverksamhet brinner för sitt jobb och ser det som ett kall att leva för konsten. Detta i jämförelse med personer som jobbar i näringslivet som inte alls uppfattas ha samma entusiasm, kreativitet eller ha samma passion för sitt arbete som de själva har i en konstorganisation.

Individuell frihet vs. Institutionalisering

Ett dilemma som hon konstaterar är extra problemfullt är individuell frihet kontra institutionalisering. Det finns en idé om att konsten representerar det fria, nyskapandet och kreativa, och att institutionalisering står för att skapa förutsägbara rutiner och regler i organisationen (Wennes, 2002:82ff). Denna paradox återfinns på organisationsnivå. Att i en konstorganisation dels följa uppsatta regler och rutiner samtidigt att i rollen som konstnär vara nytänkande och kreativ är en paradox som kan ses ur två olika dimensioner. För det första finns risken att organisationen kommer att hämma och kväva den kreativa förmågan. Den andra dimensionen är det omvända att den fria ohämmade konsten riskerar att skapa en kaotisk och ostrukturerad organisation. Wennes drar slutsatsen att denna paradox är den som skapat mest turbulens på de båda studerade organisationerna (Wennes, 2002:217). Framförallt är det den stora åtskillnaden mellan administrationen och de konstnärliga enheterna som skapar motsättningar. Många enheter vill ha mer autonomi vilket frambringa utmaningar gällande hur ledningen av organisationen ska skötas.

Sträng far vs. Omsorgsfull mor

En annan paradox som avhandlas går under namnet ”sträng far” kontra ”omsorgsfull mor” (Wennes, 2002:93ff). Detta är en erkänd parallell och har använts i flera andra forskningar. Paradoxen syftar på vad för sorts behov av ledning som individen och arbetsgruppen har. Denna paradox har analyserats utifrån grupperns perspektiv. Sträng far anspelar på behovet av att någon ställer höga krav på effektivitet och prestation medan omsorgsfull mor innebär behovet av en varm och sympatisk ledare/ledning. Wennes konstaterar i de av hennes studerade organisationer finns ett behov av både en sträng far och en omsorgsfull mor. Ledarskap bland medarbetarna (Wennes, 2002:218). De behöver inte utesluta varandra och behöver således inte ses som en paradox. Dock styrs organisationerna mer åt sträng far hållet vilket gör att medarbetare inte får alla sina behov uppfyllda.

Tyranni vs. Anarki

Ytterligare en paradox som återfinns på gruppnivå är tyranni kontra anarki (Wennes, 2002:88ff). Det vill säga om organisationen ska ledas auktoritärt eller demokratiskt. Det finns en föreställning om att flera konstnärliga ledare skulle bedriva ett auktoritärt ledarskap och styra efter sina idéer med en fast hand. Det verkar som att det finns en större acceptans bland medarbetarna att styras auktoritärt av de konstnärliga ledarna jämfört med de ledarna som återfanns i administrationen (Wennes, 2002:210f). Administrationen ses snarare som ett serviceorgan som ska ge konstnärerna frihet och respekt att utföra sitt arbete.

2.8 Sammanfattning

Det som kännetecknar vår teori och tidigare forskning är att den till stor del handlar om spänningar och slitningar mellan olika faktorer som det gäller att kunna balansera mellan. Redan i avsnitt 2.1 berättas det om spänningen mellan museet som gammal institution och dess föränderliga omgivning. När det kommer till ledarskapet så är den psykosociala arbetsmiljön en första förutsättning. För att den psykosociala arbetsmiljön ska vara tillfredsställande krävs att det råder balans mellan arbetets krav och möjligheter till egenkontroll.

Ingela Thylefors beskriver ett antal personliga egenskaper, färdigheter och organisatoriska faktorer som förutsättningar för ett lyckat ledarskap. Färdigheterna handlar främst om kompetenser som chefskompetens, professionell kompetens och social kompetens. De organisatoriska faktorerna handlar främst om tillräckliga resurser och att arbetet är ändamålsenligt planerat. Färdigheterna visar också på vilka spänningar som kan finnas i chefsrollen, vad som förväntas av en och hur man hanterar detta.

Sveiby tar upp spänningen mellan att leda en konstorganisation och ett företag. Han menar att här finns fler likheter än skillnader i ledarskapet och att balansgången främst handlar om huruvida ledaren ska bidra med trygghet eller kreativitet. Det som karaktäriserar ledarskapet på konstorganisationen handlar om att leda medarbetarna med hjälp av olika strategier som handlar om att balansera mellan stabilitet och nyskapande. Utmaningen handlar om att väcka medarbetarnas kreativitet, samtidigt som man inte berövar dem deras trygghet. Enligt Sveiby finns en stereotyp bild av den konstnärliga ledaren som i första hand är konstnär och använder medarbetarna som sitt eget instrument för att skapa konsten. En mer realistisk bild är dock att den konstnärliga ledaren, precis som chefen på de flesta arbetsplatser, arbetar för att skapa trygghet för sina medarbetare för att sedan låta dessa vara produktiva.

De vanligaste problemen som uppstår för en chef är att hantera de olika krav som ställs på honom eller henne och balansera mellan olika slitningar som finns i chefsrollen. Thylefors beskriver detta som rollrelaterade problem. Till dessa räknar hon rollöverlastning, rollkonflikter och rolloklarheter. Av dessa är rollöverlastningen, det vill säga att man som chef får alldeles för mycket att göra, vanligast. Ett exempel på rollkonflikt är lojalitetskonflikten mellan profession och organisation, som kan uppstå då professioner ibland har andra mål än organisationen. Denna konflikt gäller både för chefer och för medarbetare.

Den som tydligast pekar på vilka slitningar som finns i chefsrollen är Grete Wennes. Hon identifierar ett antal paradoxer som uppstår när man leder en kulturorganisation. De paradoxer vi funnit relevanta har varit Konst vs. Företag, Individuell frihet vs. Institutionalisering, Sträng far vs. Omsorgsfull mor och Tyranni vs. Anarki. För att kunna leda en kulturverksamhet gäller det att vara medveten om dessa paradoxer, samt hur man balanserar dessa.

Utifrån de teorier och tidigare forskning vi studerat kan man se att de spänningar som en chef i en kulturmiljö finns både på samhällsnivå, organisationsnivå och grupp-/individnivå.

Samhällsnivå	Konservativ institution i en föränderlig omgivning (avsnitt 2.1)
	Konst vs. Företag (avsnitt 2.7)
Organisationsnivå	Spänning mellan organisation och profession (avsnitt 2.6)
	Individuell frihet vs. Institutionalisering (avsnitt 2.7)
Grupp- och individnivå	Tyranni vs. Anarki (avsnitt 2.7)
	Sträng far vs. Omsorgsfull mor (avsnitt 2.7)
	Rollrelaterade problem: Rollkonflikter, Rollöverlastning, Rolloklarhet (avsnitt 2.5)
	Kreativitet kontra stabilitet (avsnitt 2.4)
	Balans mellan arbetets krav och möjlighet till egenkontroll + stöd (avsnitt 2.2)
	Krav på kompetenser, färdigheter och personliga egenskaper (avsnitt 2.3)

Figur 2.3: Sammanfattning av de spänningar som kan uppstå för en chef i en kulturmiljö, sorterat på samhälls-, organisations- och grupp-/individnivå.

3. Metod

3.1 Förberedelser

Den ursprungliga idén till uppsatsen skapades av personalavdelningen på Göteborgs Stads Kulturförvaltning (Bilaga 1). Deras avsikt var att undersöka chefernas förutsättningar att klara sitt uppdrag. Vidare ville de få reda på om de kan göra några förbättringar i syfte att underlätta för förvaltningens chefer. Efter att ha sökt bakgrundsinformation (se avsnitt 1.1) upptäcktes att kulturförvaltningens problematik kunde vara av generell karaktär. Därför formulerades syfte och frågeställning så att uppsatsen även kunde vara intressant ur ett större perspektiv.

Innan man sätter igång ett forskningsprojekt finns ett antal frågor man bör ställa sig. Bland annat följande (Silverman, 2006,59f): Vad vill jag få reda på? Ska ämnet ha generellt eller specifikt fokus? Vilka praktiska förutsättningar finns för att genomföra forskningen? Med följande frågor i åtanke valde vi en kvalitativ forskningsmetod eftersom stora delar av uppsatsen syftar till att kartlägga chefers förväntningar och upplevelser av arbetssituationen. Då man vill fånga individers upplevelser bör man ha ett fenomenologiskt förhållningssätt, det vill säga att man försöker att fånga ett så stort spektrum som möjligt av en individs upplevelser av sin situation (Kvale & Brinkmann, 2009:41ff). I detta spektrum finns utrymme både för generella mönster och eventuella motsägelser. Trots att vi i så stor utsträckning som möjligt ville fånga respondenternas upplevelser av sin situation hade vi samtidigt ett antal frågor vi ville ha svar på. Av den anledningen valde vi att använda oss utav semistrukturerade intervjuer med ett konstruktionistiskt förhållningssätt (Silverman, 2006:128ff). Där vi, med hjälp av våra frågor, tillsammans med respondenten skapade intervjudatan så att den både skulle fånga respondentens egna upplevelser samt ge svar på frågor av mer praktisk karaktär som till exempel *Vilka färdigheter behöver man för att klara av att utföra tjänsten?*

Två inledande pilotintervjuer gjordes med personalavdelningen. Syftet med detta var dels att få mer information om Kulturförvaltningens avdelningar och vilka problem som skulle kunna finnas på dem, dels för att testa intervjufrågor som senare kanske skulle kunna användas i intervjuerna med cheferna. Vi ville få ett representativt urval av respondenter. Därför var det viktigt att vi både fick intervjua avdelningschefer och enhetschefer. Vi ville även ha möjlighet att intervjua så kallade goda exempel, det vill säga chefer på avdelningar som fungerar bra. Dessutom ville vi intervjua personer som inte längre jobbar som chefer och på det viset kan ge en lite distanserad bild av rollen som chef. Därefter valde personalavdelningen ut nio stycken intervjupersoner från olika avdelningar inom förvaltningen. Respondenterna var antingen avdelningschefer, enhetschefer eller före detta enhetschefer.

Efter pilotintervjuerna skapades en ny intervjuguide (Bilaga 2) till en semistrukturerad intervju med fokus på chefernas upplevelser att klara sitt arbete. Intervjuguiden formulerades så att den dels skulle besvara uppsatsens syfte och frågeställningar samt ge en generell bild av chefernas upplevda arbetssituation.

3.2 Datainsamling och analysmetod

Själva genomförandet av intervjuerna gick till så att en av oss ställde frågor och den andre tog stödanteckningar som kompletterade inspelningen av intervjun. Intervjuerna tog mellan 46 och 83 minuter att genomföra. De flesta intervjuerna varade i ungefär 60 minuter. Då intervjuerna var semistrukturerade var vi öppna för att frånga intervjuguiden vid behov för att bättre fånga chefernas egna upplevelser. Ibland ställdes intervjuguidens frågor i en helt annan ordning än den som står i guiden för att intervjun bättre skulle stämma överens med respondentens världsbild. I vissa fall har även intervjuerna berört ämnen som inte alls handlar om uppsatsens syfte och frågeställningar, av den anledningen att respondenten kommit in på dessa ämnen under sina svar. Istället för att blockera respondenten har vi varit öppna för att följa med på vissa stickspår under intervjuens gång, i syfte att inte missa viktig information. För att underlätta att intervjun berörde relevanta områden enligt intervjuguiden användes ibland ledande frågor. Exempel på när ledande frågor kunde användas var när respondenten hade intressanta men outvecklade svar. Vi använde inte ledande frågor på egna grundantaganden, utan tog hjälp av sådana när vi märkte att respondenten hade mer att berätta om ett ämne som än vad som först uttalades. En del av de citat som redovisas i empiridelen kommer efter att vi ställt ledande frågor, till exempel följande intervjuavsnitt där enbart det sista stycket är redovisat i resultatdelen:

R: [...] Nä men jag tror ju att mycket handlar ju om att chefsjobbet ska vara attraktivt. Alltså, jag upplever när jag fick frågan [...] om jag ville jobba som enhetschef så var det liksom självklart att jag skulle ta det. Men vad finns det i det för mig tänker jag då. Jag är väl lite mer ego kanske och vill inte vara chef för att vara chef, utan det ska vara på rimliga villkor tycker jag, så att jag kan göra ett bra jobb. Och lite grann, där missar man att det är jävligt tufft att vara chef [...]

I: Men är det alltså inte attraktivt att vara chef??

R: Nej det är ju ett jävla skitgöra. Det är ju det man får så mycket skit och man får inte betalt för det och veckorna är långa. Jag tycker ju att det är värt det. Men annars så skulle jag inte göra det men det är så många ser på det och många har en del inställningen att cheferna det är deras dom får betalt för att ta skiten. Då vill man inte söka en sån tjänst (Enhetschef svarade på frågan om det är attraktivt att vara chef).

Ovanstående citat är ett exempel på hur vi fått ett mer explicit svar efter att ha ställt en ledande fråga. Det explicita svaret användes som citat till resultatdelen. Ledande frågor fungerar bäst i form av följdfrågor som syftar till att pröva tillförlitligheten i respondentens svar och verifiera intervjuarens tolkningar (Kvale & Brinkmann, 2009:187ff).

Efter att ha genomfört åtta intervjuer gjordes en bedömning att vi hade tillräckligt material för att besvara uppsatsens frågeställningar vilket gjorde den nionde intervjun överflödigt. För att få bättre träffsäkerhet i kvalitativa intervjuer är det att föredra färre men djupare intervjuer framför många intervjuer som ger samstämmiga svar (Kvale & Brinkmann, 2009:129ff). I samråd med den nionde respondenten valde vi därför att inte genomföra den. Efter att alla intervjuer hade genomförts transkriberade vi de delar som var relevanta utifrån vårt syfte och våra frågeställningar. Under urvalet av intressanta intervjudelar sökte vi både efter generella mönster och efter intervju svar som från detta. Å ena sidan strävade vi efter att resultatdelen skulle vara representativ för vad respondenterna sagt under intervjuerna. Å andra sidan ville vi vara lyhörda för ifall enstaka respondenter upplevde sin situation annorlunda. Detta för att fånga hela spektrat av de svårigheter som kan råda på arbetsplatsen. Intervju svaren har sedan kategoriserats in efter våra frågeställningar.

Hantering av resultat

Efter att intervjustavaren kategoriserats enligt frågeställningarna har respondenternas svar resulterat i ytterligare underkategorier eller innehållsmässigt liknande teman. Detta gör att avsnitten 4.1 – 4.3 fick underrubriker efter teman som framkom av intervjustavaren. Inom ramen för underkategorierna har vi beskrivit generellt hur respondenternas upplevelser ser ut, samt kompletterat med explicita citat. Citaten har valts ut efter dess relevans inom respektive underkategori. Vissa citat, till exempel citatet ovan, är väldigt explicita. Citaten har dock valts ut efter relevans och hur de fångat den aktuella chefens upplevelser eller chefernas upplevelser i allmänhet. Citatens syfte har med andra ord varit att illustrera och tydliggöra respondenternas svar utefter empiridelens teman.

Ibland har vi klippt i citaten genom att ersätta delar av respondentens svar med [...]. Det har funnits två sorters situationer som motiverat oss till detta. Det första är för att inte röja respondentens anonymitet. Ifall respondenten sagt något som gör det väldigt lätt att känna igen var denne jobbar har vi klippt bort det och ersatt med [...]. Den andra situationen är ifall citatet blir tydligare av att man klipper i det. Det handlar oftast om små insticksord som inte är relevanta för intervjustavaren.

Första steget av analysen togs redan när vi valde vilka delar som skulle transkriberas helt och hållet och vilka delar vi nöjde oss med att sammanfatta med en meningskoncentrering. En meningskoncentrering syftar till att leta efter naturliga meningsenheter och utveckla deras huvudteman (Kvale & Brinkmann, 2009:221ff). Meningsenheterna i dessa intervjuer handlade oftast om hur respondenterna upplevde sitt arbete och sina relationer till kollegor. En del av meningskoncentreringen går ut på att man drar samman respondentens formuleringar i kortare versioner. Efter att ha gjort detta får man en bättre överblick över vad som sagts under intervjun och man kan börja jämföra både med formuleringar i samma intervjun eller med formuleringar från andra intervjuer. För att behålla den fenomenologiska ansatsen är det viktigt att intervjuarens teorier hålls i bakgrunden och att fokus ligger på rika och nyanserade beskrivningar av respondentens verklighet (Kvale & Brinkmann, 2009:223). Av den anledningen fyller de explicita citaten en viktig funktion som komplement och förstärkning av de generella beskrivningarna.

Analysmetod

Då vi genom denna uppsats ville förstå chefernas upplevelser har vi använt oss av ett hermeneutiskt förhållningssätt, då hermeneutiken är som bäst lämpad när det handlar om att förstå människor och deras handlingar och upplevelser (Thurén 2007:94ff). Med empirin som grund, och den förförståelse vi fått genom bakgrundsinformation (se kapitel 1), samlade vi den teori och tidigare forskning som vi fann relevant för området (se kapitel 2). Med hjälp av teori och tidigare forskning tolkade vi empirin och analyserade den. Vi hade tre mål med vår analys. Det första var att applicera teoretiska begrepp på empirin. Det andra var att identifiera eventuella likheter och skillnader. Det tredje målet och viktigaste målet var att med hjälp av teorin förstå chefernas upplevda situation och problem. Detta mål var överordnat de andra två målen.

3.3 Validitet och Reliabilitet

För att få god validitet och reliabilitet i denna uppsats har intervjuguiden, och ett fritt förhållningssätt till denna guide, varit av stor vikt. För att få god validitet är det viktigt att våra observationer verkligen speglar de fenomen som intresserar oss (Kvale & Brinkmann, 2009:264). Av den anledningen var det viktigt för oss att få en välformulerad intervjuguide, för att de frågor vi ställde verkligen skulle hjälpa oss besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. För att säkra validiteten tog vi hjälp av kulturförvaltningens personalavdelning vid utformandet av intervjuguiden och urvalet av respondenterna. Detta borde öka validiteten då de har en bättre förförståelse för verksamheten än vad vi har. Samtidigt var vi medvetna om riskerna att validiteten skulle kunna bli lidande av personalavdelningens inblandning, ifall de skulle ha ett annat syfte med intervjuerna än vad vi har haft. Dock tror vi att så inte varit fallet då det ligger i deras intresse att denna

undersökning blir väl genomförd. Dessutom var vi noggranna och tydliga i våra önskemål kring vad för slags respondenter vi eftersökte.

Reliabiliteten handlar bland annat om att i intervjusammanhang om huruvida intervjupersonerna är konsekventa och tydliga i sina svar (Kvale & Brinkmann, 2009:263). Här har följdfrågorna, det vill säga de frågor som inte står med i intervjuguiden varit av stor vikt. Exempelvis kan ledande frågor, så som beskrivits ovan, användas för att öka reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2009:187f). Något som däremot kan ha påverkat reliabiliteten negativt är den inspelningsutrustning som användes. Intervjuerna spelades in på en persondator och sparades i form av ljudfiler. Alla intervjuer förutom två höll mycket god ljudkvalitet. Två ljudfiler innehöll kortare passager av störningar som var så omfattande att det var svårt att höra vad respondenten sa. Dessa passager var dock inte längre än någon minut vid enstaka tillfällen vid dessa intervjuer och efter jämförelser med intervjuanteckningarna gjorde vi bedömningen att ingen av de här intervjuerna behövde göras om. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat reliabiliteten var de platser där intervjuerna genomfördes. I två utav intervjuerna satt vi stundtals i miljöer där vissa andra medarbetare kunde höra vad som sades i intervjuerna och i tre av intervjuerna var vi tvungna att byta lokal mitt under pågående intervju. Det faktum att andra medarbetare kunde höra vad som sades kan mycket väl ha påverkat reliabiliteten negativt ifall respondenten inte känt sig fri att svara som den ville. Det faktum att vi var tvungna att byta lokal kan också ha påverkat reliabiliteten, men här är det inte lika säkert att reliabiliteten blev sämre för det. Visserligen blir det lätt att man blir distraherad och kommer bort från samtalsämnet, samtidigt som det i två av fallen handlade om att vi bytte lokal för att få prata ostört. Dessutom använde flera respondenter den stökiga intervjusituationen som exempel på hur de hade det på jobbet, vilket förstärkte deras svar.

3.4 Etiska överväganden

De etiska överväganden vi gjort har handlat om informerat samtycke, konfidentialitet och vår roll som forskare i undersökningen. Informerat samtycke innebär att man delger respondenterna det allmänna syftet med undersökningen, hur den är upplagd och vad det innebär att vara med i forskningsprojektet (Kvale & Brinkmann, 2009:87). Vidare innebär det att respondenterna deltar helt frivilligt och har möjlighet att dra sig ur när som helst. För vår del innebär detta att personalavdelningen först tog kontakt med respondenterna och informerade dem om forskningsprojektet så som det står beskrivet i Bilaga 1. Efter att de tackat ja till intervjun under dessa premisser kontaktade vi dem för att ge ytterligare information och utreda eventuella oklarheter. Vi var även tydliga med att de skulle vara anonyma och att vi i första hand företrädde Göteborgs Universitet, snarare än Kulturförvaltningen. I och med pilotintervjuerna fick även Kulturförvaltningen möjlighet att lämna synpunkter om forskningens innehåll.

Konfidentialitet innebär att data som identifierar deltagare inte kommer att avslöjas (Kvale & Brinkmann, 2009:88f). Deltagarnas anonymitet har för oss varit extra viktig då flera utav deltagarna arbetar inom organisationer som varit turbulenta och konfliktyllda. Detta har också gett oss anledning att noggrant begrunda vår roll som forskare i arbetet. I och med att det var personalavdelningen som tog den initiala kontakten med respondenterna och informerade dem om deras syfte att anlita oss fanns en risk att deltagarna kunde uppleva att vi var konsulter för personalavdelningen med målet att konkret förändra deras arbetssituation. Därför var vi väldigt tydliga i mötet med respondenterna att klargöra för dem att vi företrädde personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet och att vi i första hand skrev uppsatsen för universitetets räkning enligt det syfte och de frågeställningar som vi formulerat.

4. Empiri

I följande avsnitt presenterar vi valda och sorterade delar av intervjumaterialet. Materialet har valts och sorterats efter uppsatsens frågeställningar och består av chefernas och personalavdelningens upplevelser av arbetsituationen. Våra tolkningar och analyser av materialet kommer i avsnitt 5.

4.1 Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?

Svaren som sammanfattats i detta avsnitt har delats upp och blivit kategoriserade efter att intervjuerna har gjorts. De intervjuade har fritt fått svara på vilka svårigheter de upplever i tjänsten och de svaren har sedan blivit uppdelade efter innehållsmässigt likande kategorier.

Turbulent organisation

I och med turbulensen på flera avdelningar har cheferna fått lägga mycket tid och fokus på personalvård. Det beskrivs att konflikter försämrat den psykosociala arbetsmiljön vilket inneburit att cheferna fått lägga mycket tid på medarbetarnas välmående. Eftersom detta krävt mycket energi från cheferna har helheten ibland blivit lidande. Vidare anser en del chefer att en stor utmaning för dem har varit att få medarbetarna att känna tillit till ledningen. I de organisationer som har haft det turbulent har det bland vissa chefer upplevts varit svårt att genomföra nödvändiga förändringar. Detta på grund av att det fortfarande finns en del latent konflikter kvar bland delar av personalen.

Motstridiga krav

De flesta vi intervjuade kunde relatera till motstridiga krav på ett eller annat sätt. Oftast handlade det om hur de prioriterade sin tid, men det kunde även handla om rollkonflikter och motstridiga förväntningar från verksamheten respektive medarbetarna. Exempel på detta är en chef som tidigare varit arbetsledande medarbetare. Nu som chef förväntade sig medarbetarna att denna fortfarande skulle vara lika delaktig i de vardagliga sysslorna och samtidigt vara chef. En chef berättade att man även fick krav på sig från medarbetare på andra enheter, då man som chef blev en del i kollektivet ”ledningsgruppen”.

Det tror jag är den stora utmaningen med jobbet, tidsprioriteringen. Var lägger man tiden? Det är ju också för att man sitter på en position som delvis är dubbel. I det ena fallet är jag enhetschef och i det andra fallet är jag som en intendent där vi är flera intendent. (Enhetschef om att få tiden att räcka till)

Många har ju en negativ inställning till chefer överlag och tycker att de har betalt för att ta skit, liksom. Så att, det är väldigt dubbelt. Jag har ju mött många som varit hätska mot mig för att de varit förbannade... eller många ska jag inte säga... Några som är aggressiva mot mig för att jag är chef. Även om jag inte är deras chef, för att dom har en alldeles för stressad arbetssituation [...] ”Men det är ju er chefs uppgift!” Och då kanske jag har varit chef i två månader och har absolut ingen aning om vad de pratar om [...] Man blir liksom ett kollektiv i deras syn, att det är ”ni i ledningsgruppen”. Då är jag liksom inte kollega längre. Jättekonstigt. (Enhetschef beskriver krav från medarbetare på andra enheter än den egna)

Några utav cheferna nämnde arbetets komplexitet som det svåraste. De har ofta en utbildning inom kulturområdet och förväntas besitta en hög fackkunskap. Samtidigt innebär rollen som chef att ha kunskap om lagar, olika policyer och rutiner gällande bland annat personal, säkerhet och ekonomi. Eftersom det är svårt att bemästra båda rollerna blir stödfunktionerna, till exempel personalavdelningen, väldigt viktiga för att man ska kunna göra ett bra arbete. Ett annat exempel på hur flera olika roller kan orsaka svårigheter är när man stöter på motstridiga krav, till exempel museiföremålens bevarande kontra arbetsmiljön. Detta gör att rollerna kan gå i konflikt med varandra. I och med att man identifierar sig med sitt yrke i såpass hög grad kan det bli extra problematiskt ifall något måste prioriteras bort.

Det faktum att man i mycket hög grad identifierar sig med sin profession kunde också medföra att man fick svårt att kompromissa mellan å ena sidan sina egna idéer om verksamhetens innehåll och utformning, å andra sidan medarbetarnas möjlighet till inflytande. Svårigheten kan ta sig uttryck i att genom att man har en hög utbildning och profession så anser man också sig veta bäst. En chef beskrev det som en prestigekamp mellan denne och medarbetarna. Detta blir problematiskt när man i rollen som chef förväntas agera demokratiskt. Detta var dock ett problem som endast togs upp av en av de intervjuade cheferna.

Min bakgrund... [...] jag har varit just utställningsansvarig och jobbat mycket med programfrågor. Jag har en idé om vad vi behöver göra. [...] Det som har varit svårast är att liksom kompromissa ibland när någon annan har en idé som går tvärt emot min egen. [...] Att inse... att släppa ifrån sig ansvaret i frågan om innehåll, vad är det vi ska göra, vilka utställningar ska vi göra, vilka program ska vi göra. Eftersom jag har en sådan bakgrund. Det som jag kommer ifrån. Jag kommer ju inte från en personaladministrativ bakgrund. Det är en diskussion och den är inte alltid lätt. Det kan gå mycket prestige i den diskussionen. (Chef svarar på frågan 'Vad är det svåraste med ditt arbete?')

Organisatoriska förutsättningar

På flera avdelningar vittnades det om att arbetet varit ostrukturerat tidigare. En första uppgift som chef har då handlat om att försöka åtgärda detta, vilket har inneburit svårigheter på flera plan. För det första så har det inte varit helt klart vad som legat på chefernas bord, vilket innebär att de i vissa fall fått arbetsuppgifter som kanske legat utanför deras befattning. För det andra har det i vissa fall saknats policys och rutiner kring vissa arbetsordningar. För det tredje har det saknats målbeskrivningar kring vissa befattningar. Det har då tagit mycket tid i anspråk för chefen att strukturera upp och sätta upp mål för sina medarbetare. Detta har även i gett upphov till konflikter, då medarbetare ifrågasatt nya rutiner och målbeskrivningar.

Att jag ska ta ansvar för de områden som jag blivit tilldelade. Hans problem är att han inte är tydlig med vilka ansvarsområden som man är ansvarig för. [...] Men jag känner att jag tar ett stort ansvar för de områdena som jag ska ta hand om. [Intervjuare: Och ibland kan han förvänta sig att du tar ansvar för andra områden?] Ja, det kan jag tycka! (Enhetschef om otydlighet i arbetsuppdelningen)

Gemensamt måste vi prioritera vad som är viktigast. Och jag kan ju säga att, jag har väl en förmåga att prioritera det här som jag var inne på, att vi måste ha en organisation [...] som fungerar på basnivå. Alltså, jag kan inte gå ut och peppa en medarbetare och säga "Kom igen, kör lite hårdare!" [...] Det är ingen idé att peppa en sån. Du kan inte kasta morötter på medarbetare som har pisksår. (Enhetschefen berättar vidare om konsekvenserna av att inte ha fungerande rutiner i organisationen)

Kunskapsöverföring

På personalavdelningen hävdade man att man lät bli att låta chefer gå överlappande, eftersom det skulle göra mer skada än nytta. Det hävdades att cheferna inte ville bli introducerade av en gammal chef och att prestigen satte käppar i hjulet för att kunna arbeta överlappande. När det talades om kunskapsöverföring ute på avdelningarna visade respondenterna ett varierat behov av detta. Kunskapsöverföringen på de olika avdelningarna skiljer sig åt beroende på vilka arbetsuppgifter det handlar om, och det är inte alltid som det innebär ett problem. Problem kan dock uppstå till exempel i samband med pensionsavgångar, då väldigt kompetenta människor med stora mängder tyst kunskap lämnar organisationen. Å andra sidan hävdades även motsatsen. En chef menade att den hellre ville att medarbetarna skulle lära sig från annat håll än från företrädare, för förnyelsens skull.

Resurser och Arbetsmiljö

En återkommande åsikt från de flesta intervjuade var att de saknade tillräckliga resurser i form av pengar, fler medarbetare eller lämpligare lokaler. Bristande resurser beskrevs som en orsak till att inte hinna med sitt jobb och många upplevde detta som frustrerade. Det beskrevs ofta att det var lokaler som inte är anpassade efter 2000-talets arbetsliv. Ett återkommande exempel var bristen på lokaler för enskilda samtal.

Ensamhet och utsatthet

En av cheferna uttryckte ensamheten som det största problemet. Tidigare kunde denne bolla diverse frågor med de andra medarbetarna, men nu som chef fanns det inte någon att vända sig till. Den här chefen upplevde att den stod utanför chefsgemenskapen på grund av att de andra cheferna arbetat längre, och inte delade samma problem som en ny chef.

Jag var inte beredd på att det skulle kännas så ensamt, kanske. Just det att man inte har lika många kollegor. [...] Jag kan inte prata med vem som helst om vad som helst längre. [...] Det är liksom personalfrågor, det är dom allvarliga frågorna, dom kan jag ju inte prata med mina medarbetare om, då får jag välja nån annan chef att bolla dom med... så att då plötsligt har man ju inte så många. Och dom andra cheferna kanske har varit chef i tio år [...] Har kanske inte alls samma problem som jag har i mitt jobb. [Intervjuare: Men tycker du att det funkar bra att bolla med dom andra enhetscheferna?] Eh... nej. Utan, alltså, alla har ju alldeles för mycket att göra. Och vad ligger i deras intresse att bolla med mig? (Enhetschef)

Några chefer kom in på enhetschefens utsatthet, bland annat så beskrevs enhetschefen som ”en typisk mellanchefer”, det vill säga att den måste tackla krav både från alla håll. En före detta enhetschef beskrev också arbetet som enhetschef som mer komplicerat än som museichef, då man har mycket högre frihet gentemot överordnade som avdelningschef.

Och det kan vara från båda hållen, från chef och från medarbetare. Och då känns det verkligen den här, klyschan att mellanchefer är den som sparkas på från alla håll. [...] Och det var det som fick mig att söka mig vidare. För jag är ju inte Jesus! (Före detta enhetschef)

Att kunna leda personalen

Det gavs en bild utav att flera utav medarbetarna besitter en hög akademisk utbildning och med en lång erfarenhet av kultursektorn. Många utav medarbetarna ser även sitt jobb som ett kall och är djupt personligt engagerade i sitt arbete. Med detta följer starka individualistiska åsikter och det beskrevs att det finns svårigheter att bemästra dessa viljor.

Det är en speciell det beror på det intellektuell akademiska så är det också människor som är besjälade. Museifolk är besjälade det är ett kall det är inget jobb [...] folk går igenom eld o vatten för sin sak. Det gör dem starka individualister vilket kräver ett visst handlag att leda [ett antal] individualister som är så fokuserade på sina idéer [...] det krävs en erfarenhet att jobba med den typen av människor (Avdelningschef).

På en arbetsplats kunde man till och med få uppfattningen att det ingick i organisationskulturen att alla medarbetare skulle ha en åsikt i alla frågor. En enhetschef menade att orsaken till en sådan kultur kunde bero på att medarbetarna inte hade någon tillit till ledningen.

Jag vet inte riktigt vad han över huvudtaget skulle kunna tillföra den diskussionen. Alltså jag, jag menar verkligen inte att jag inte vill ha delaktighet. Men de grottar ner sig i dom frågorna om det ska vara silverexpertis eller om det ska vara designkunskap. Det är så långt borta! [...] Så där blir ju min, så här att ”Jättekul att höra att ni har mycket tankar om detta, jag vill att vi avslutar dialogen nu, och så tar ni det med [...] som är chef för detta. Hon vill höra detta, om nån.” Och det är klart att ingen vågar göra det, för det är bara ett behov av att snacka. Och det kan jag tycka, att den kulturen här, att man hela tiden tycker om allt! (Enhetschef beskriver tyckandekulturen och hur frågor hela tiden dyker upp i fel forum)

En chef gav sin förklaring till varför medarbetarna kan uppfattas på det här viset. I och med deras akademiska utbildning och lojalitet mot verksamheten identifierar de sig också starkt med sitt jobb. Detta gör att de ger uttryck för sin viljestyrka, och även visst revirtänkande. I och med turbulensen som varit på de olika avdelningarna har de ofta garden uppe och är vana vid att slåss för sin sak.

Andra svårigheter

Vad det gäller svårigheter att utföra sitt arbete var det en chef som beskrev svårigheterna i såpass utstickande termer att de inte går att kategorisera tillsammans med de andra temana i detta avsnitt. Det första gäller introduktion av chefer. Trots avsaknad av standardiserad introduktion, alla chefer

har blivit introducerade på väldigt olika sätt, har ingen chef sett det som något problem, utom en. Denne chef menar att introduktionen både på arbetsplatsen och inom förvaltningen är bristfällig. Det andra gäller relationen till andra enhetschefer. De flesta uppger att de har en mycket god relation till sina kollegor och att de har ett stort utbyte menar den här chefen att det inte finns något utbyte och att enhetscheferna präglas av alltför stort revirtänkande.

Sammanfattning

Det cheferna såg som de största svårigheterna var främst att hinna med och veta vad som ska prioriteras. Prioriteringen kunde också ställa de olika rollerna i konflikt med varandra. Ofta hänvisades det till att mer resurser behövdes för att bemästra dessa svårigheter. Andra organisatoriska svårigheter som kom på tal var oklarheter kring vissa rutiner och arbetsordningar, både för chefer och medarbetare. Att hantera en viljestark personalgrupp kunde också ses som en svårighet. Det fanns flera förklaringar till detta, dels att de kanske saknade tillit till ledningen, dels att de var väldigt lojala mot sin egen enhet och lade mycket personligt engagemang i sitt arbete. Problemet med bristen på kunskapsöverföring var tydligast i samband med pensionsavgångar, då mycket kompetenta människor lämnade organisationen.

Avslutningsvis kan sägas att det som lagts fram som svårigheter här har i vissa fall lagts fram som förtjänster av enstaka andra chefer. Där vissa ser exempelvis rollerna som något konfliktbetonat, ser andra det som en nödvändig förutsättning för att kunna göra sitt jobb. Ibland har det även varit så att samma person betonat både risker och möjligheter. Vad det gäller turbulensen på de olika avdelningarna så bör det tilläggas att det uteslutande pratas om som något som tillhör det förgångna. Trots att den fortfarande påverkar nästan alla avdelningar, är den samtidigt något de till stor del lyckats lägga bakom sig.

4.2 Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?

Uppgiften kan bli väldigt svår. [...] Jag ska fatta beslut om vilka utställningar vi gör, vilka program vi gör, det som vi ska vända oss till människor med. Det är den ena delen av arbetet. Samtidigt ska du ha alla kompetenser om förvaltningsekonomi, personal, administration, lagstiftningar, säkerhet alla sådana här saker. Att ha alla de här delarna är nästan en omöjlig uppgift idag. Det är därför man behöver specialfunktionerna som finns.
(Avdelningschef)

Från stödfunktionen fick vi veta att de sökte olika typer av chefer till olika avdelningar, och att det även i hög grad berodde på var någonstans organisationen befann sig. Man kunde inte fastställa en generell krav profil, utan det berodde helt och hållet på vad avdelningen hade för behov för tillfället. Exempelvis resonerade de så att på en avdelning kanske det var viktigare att ha ett känt namn för att stärka avdelningens varumärke och öka kontaktmöjligheterna inom branschen. Då var de beredda på att de själva i högre grad skulle få gå in som stödfunktion för att stärka ledarskapet.

En del av intervjun handlade om vilka egenskaper eller färdigheter som krävs för att lyckas i sitt arbete som chef. Under samtalen med cheferna kom ett antal egenskaper på tal. Det gavs ofta en likartad bild, även om en del egenskaper nämndes oftare än andra. Nedan följer de vanligast kommande egenskaper och färdigheter som det pratades om.

Chefskompetens

Den vanligast förekommande kompetensen som togs upp benämnde cheferna som ”chefskompetens”. Det fanns ingen helt samstämmig åsikt om vad den innebär, men de kom in på att det handlar om rutin och vana att leda och fördela arbetet. En del av detta var att man skulle ha vana vid budget och personalansvar. I detta ingick även att göra prioriteringar och att hantera de motstridiga krav som nämndes i föregående avsnitt. Återkommande termer för att beskriva

egenskaper som ingick i chefskompetensen var *strukturerad* och *tydlig*. Kraven på struktur kom främst från verksamheten i sig, i och med att många av verksamheterna har genomfört omfattande omorganisationer. Kraven på tydlighet kom främst från medarbetarna på respektive enhet. En del utav de intervjuade talade i termer som att chefskapet var det viktigaste och då hänvisade till att man var tvungen att kunna formella rutiner om bland annat arbetsmiljö, budget och personalfrågor. Andra talade mer om själva ledaregenskaperna, att kunna hantera och leda personalgrupper mot gemensamma mål.

Då kräver man att man har dels just själva chefskapet [...] att man känner till det som kommer med ett chefskap vad gäller personalansvar, budgetansvar att man kan sköta dom grejerna och arbetsmiljöansvaret. (Enhetschef)

Ämneskunskap

Trots att chefskompetens var det som kom på första plats var de flesta överens om att man inte skulle kunna plocka in en chef från till exempel det privata näringslivet för att vara chef inom Kulturförvaltningen. Kunskap inom det egna verksamhetsområdet, oavsett om det handlade om konst, ekonomi eller publikarbete, värderades mycket högt. När cheferna motiverade varför ämneskunskapen var nödvändig var det dels för att kunna arbeta operativt, men framför allt för att skapa legitimitet och för att framstå som trovärdig gentemot medarbetarna.

Man skulle säkert kunna leda verksamheten men man skulle få göra avkall på en väldigt stor del av verksamheten eftersom man inte kan avgöra vad som är relevant [...] Min trovärdighet i att sätta upp program skulle vara lika med noll. Däremot skulle jag säkert ha koll på ekonomi och andra sådana här saker men trovärdigheten i någon sorts outputs skulle va lika med noll. (Avdelningschef svarar på frågan om man skulle kunna plocka in en chef från näringslivet för att leda museiverksamheten)

Att kunna leda människor

Flera beskrev att det är viktigt att kunna hantera den mellanmännsliga kontakten i rollen som chef. I denna uppgift ansåg några att man behövde ha människokärlek. En del andra menade att man behöver ha färdigheter i att kunna hantera en viss sorts människor, nämligen människor som är individualister och brinner för sitt yrke. Som tidigare nämnts i föregående avsnitt om svårigheter så krävs det ett visst sätt att hantera människor som ibland vill gå sin egen väg.

Man måste leda kulturfolk med lösa och strama tyglar på en gång. Du kan inte bara släppa det för då blir det kaos, det blir verkligen kaos, det har lätt för att bli kaos inom kultursektorn. [...] Det är kulturfolket, alltså museet har ju väldigt hög utbildningsnivå och man måste behandla folk med respekt, men ändå med en fasthet. Men om det blir för stramt, för fast, för diktatoriskt, då kväver du det som är det absoluta adelsmärket för det här gänget, och det är ju kreativiteten: dom sitter ju aldrig still i båten! [...] Och det är ju lite det som är charmen. [...] Du måste släppa loss, och sedan dra i tömmarna [...] det är som en vågrörelse, det måste du ha i fingrarna. (Avdelningschef)

En enhetschef menade att för att kunna vinna medarbetarnas förtroende behövde organisationen vara i gott skick det vill säga att rutiner och delegationsordningar fungerar som det skulle. Hans ledarfilosofi var att man skulle skapa förutsättningar för sina medarbetare att göra ett bra arbete. Han nämnde ”coachande ledarskap” och menade att chefs uppgift var att ta fram det bästa ur varje medarbetare.

Skillnad mellan avdelningschef och enhetschef

Vad det gäller skillnader i kompetenskrav mellan enhetschefer och avdelningschefer ansåg personalavdelningen att kvalifikationskraven inte alls varierade på samma sätt som för avdelningschefer. Om kraven på en avdelningschef berodde på var verksamheten befinner sig någonstans, var de för enhetschefen mer konstanta. Då handlade det i högre utsträckning om ämneskunskaper och att man letade efter talanger bland medarbetarna.

Delat ledarskap

Då de motstridiga kraven kom på tal berördes även i en del intervjuer frågan om huruvida delat ledarskap skulle kunna vara en aktuell modell för någon avdelning. Det skulle i så fall handla om att en konstnärlig ledare och en administrativ ledare. Detta avfärdades dock av de flesta vi intervjuade. En anledning till detta var bland annat att de tyckte att avdelningarna var för små och att det inte fanns utrymme för två ledare. De menade att det var bättre att utöka stödfunktioner som personalavdelning och ekonomiavdelning istället.

Sammanfattning

De vanligaste färdigheterna som cheferna upplevde att de behövde var chefskompetens, ämneskunskap och att kunna leda människor. Chfskompetensen handlade om att man skulle ha rutin och förmåga att kunna hantera budget och personaladministrativt arbete. Det beskrevs mer som en vana snarare än en färdighet. De egenskaper som nämndes i samband med chefskompetens var att man skulle vara strukturerad och tydlig. Med ämneskunskap menas kunskap inom det egna verksamhetsområdet. Denna kunskap var nödvändig dels för att kunna arbeta operativt, dels för att få legitimitet bland medarbetarna. Förmågan att leda människor ansågs vara särskilt viktig med tanke på medarbetarnas höga engagemang och vilja att dra åt varsitt håll.

4.3 Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?

Det här att fortsätta träffa varandra centralt, det här kollegiala och titta utöver avdelningsgränserna då menar jag museum museum. Där tror jag vi har mycket att vinna. Jag tror många utav förvaltningens avdelningar som nyss har gjort en sådan här strukturförändring och att vi kan fånga upp vilka svårigheter som har funnits med det och vilka möjligheter finns det med det. Vi har gjort det, [andra avdelningar], har gjort det det tror jag är bra. Och tydliga riktlinjer naturligtvis även uppifrån min chef är en förutsättning. Ett bra samarbete enhetschefer emellan är verkligen en förutsättning. Pengar! Är en förutsättning tror jag. Man kan trola med knäna en viss tid men till slut går det inte längre man kan hålla modet uppe över anställda i form av annat men tillslut så... vi jobbar med en ständig underbemanning e ju tärande så att en tydligare ekonomisk satsning vore ju angenämt (Enhetschef svarar på frågan "Vad upplever du kan förbättras vad gäller förutsättningarna att klara ditt arbete?").

Citatet ovan fångar tre stora huvudteman om vilka organisatoriska faktorer som underlättar uppdraget nämligen bra samarbetet mellan chefer, tydliga riktlinjer ovanifrån, samt mer resurser. Samtliga intervjuade betonade att de var väldigt nöjda med personalavdelningen som finns på förvaltningen. Det lyftes fram att personalavdelningen behövdes då flera personalfrågor är såpass komplexa, samt tidskrävande att det är omöjligt att ensam kunna hantera dem som chef. Samtliga tyckte att de fick det stödet som de ville ha utav personalavdelningen och att de på ett kompetent sätt gav den hjälp som de efterfrågade.

Den del av verksamheten som är väldigt väsentlig för mig bland stödfunktionerna, alltså alla är väsentliga ekonomi, infraservice och så vidare men den stödfunktion som vi kanske har mest kontakt med är personalfunktionen [...]. Tycker jag av förklarliga skäl, det är medarbetare som bygger verksamheten. Vi har inga maskiner utan det är medarbetare vi har [...] När det gäller relationen till medarbetare så har man inte råd att vara slarvig och inte kunna ta det på allvar, man kan inte tillåta sig det. Därför är personalavdelningen kolossalt viktig (Avdelningschef).

Struktur och tydlighet

En del chefer uttryckte att struktur och tydliga rutiner skulle underlätta uppdraget. Att det finns en fungerande basorganisation. Här talade en del i termer som att de själva var en del i arbetet med att strukturera och organisera sin enhet. Några enhetschefer hänvisade att det även finns en otydlighet uppifrån och att de själva som chefer behöver tydligare riktlinjer från sin närmsta chef för att kunna utföra sitt arbete.

Alltså jag kan ju gå alla dom här ledarskapsprogrammen och lära mig teoretiskt om olika saker. Å det kommer jag ju göra. För jag har ju valt att bli chef. Men i slutändan beror det mycket på att man har ett tydligare ledningsgruppsarbete att det är genomsiktighet och tydlighet i alla beslut som också påverkar ens egen vardag som enhetschef, alltså ekonomi, personalfrågor, verksamhetsinnehåll och att det finns i hela organisationen (Enhetschef svarar på frågan ”vad upplever du kan förbättras vad det gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?”).

Administration

De flesta cheferna var överens om att deras tjänst kräver en hel del administration. Många chefer ville lägga mer tid till administrationen men verksamheten kräver att de även jobbar operativt. En chef ansåg dock att arbetet skulle underlättas ifall det administrativa arbetet minskade. Chefen uttryckte att det skickades ut onödigt mycket policys som måste behandlas och redovisas.

Det finns nån galning som slänger ut någonstans uppströms planer program och policys som vi måste fylla i och besvara å yttra sig om [...]. Alltid är det något som ska redovisas nån stans och alla dom här sakerna tar vansinnigt mycket tid och de kan... administration kan accelerera nästan av sig själv, jag hinner inte jobba [...]. Centrala system förenklar för sig själv genom att skicka det neråt i systemet och så säger man att vi har rationaliserat men vi får ofta mer att göra längre ner i systemet. (Avdelningschef beskriver hur det administrativa arbetet kan vara ett problem)

Samarbete mellan chefer

Nästan alla chefer var överens om att de enhetschefsträffar som personalavdelningen anordnar är viktiga och fyller en bra funktion. Här får de möjligheter att utbyta erfarenheter och få relevant samt aktuell fortbildning. Nästan alla var även överens om att samarbetet i sin egen ledningsgrupp med enhetschefer och avdelningschef på avdelningen var viktigt för att bolla dagliga och interna angelägenheter. En enhetschef menade att enhetschefsutbytet på avdelningen var viktigt för att få samsyn över verksamheten. Denna samsyn beskrev även chefen var viktigt att få mellan avdelningarna vilket gör enhetschefsträffarna till ett viktigt forum att skapa denna samsyn.

Om någon känner att dom har väldigt mycket sämre betalt än en tekniker på [annan avdelning]. Man måste lösa det och få en samsyn att ”ja [skillnaden] är tusen kronor, och det beror på att den personen har ett helt annat uppdrag än dig. Så nu får du vänligen acceptera den här lönen”. Man måste alltså börja komma i samsyn. (Enhetschef)

Att prioritera ledarskapet

En chef uttryckte att man på förvaltningsnivå inte prioriterade ledarskapet i förvaltningen. Chefen upplevde att det inte fanns rutiner och någon vilja att introducera och stödja nya chefer i sitt arbete. Detta upplevdes som väldigt frustrerande då chefen ansåg sig ha ett behov i att komma in i det dagliga arbetet. Den här chefen menade även att det inte var attraktivt att vara enhetschef. Att tjänsten inte gav tillräckligt attraktiva villkor som motsvarande arbetsbördan.

Nej det är ju ett jävla skitgöra. De är ju det man får så mycket skit och man får inte betalt för det och veckorna är långa. Jag tycker ju att det är värt det. Men annars så skulle jag inte göra det men det är så många ser på det och många har en del har inställningen att cheferna det är deras dom får betalt för att ta skiten. Då vill man inte söka en sådan tjänst (Enhetschef svarade på frågan om det är attraktivt att vara chef).

Den här chefen menade att för att jobbet som enhetschef ska bli mer attraktivt behövs bättre introduktion och att ägna mer tid åt själva ledarskapet och mindre till det operativa vilket kräver mer resurser.

Jag hade ju gärna som jag sa tidigare haft ett jobb som jag kan fokusera på men jag tycker kanske att man slarvar lite grann med vikten vid ledarskap. Som när jag blev enhetschef då blev jag bara enhetschef och när jag ville... ringde [...] och ville ha en mentor som jag är ung och oerfaren och ingen utbildning inom detta och fick då svaret att ”det är det ingen annan som har” och där känner jag att man hanterar ledarskapet på ett slarvigt sätt. För mig är ledarskap det är jätte viktigt för att en grupp ska fungera. Att man har ett bra ledarskap och kontinuitet i det och det finns det inte riktigt idag (Enhetschef svarar på frågan ”Vad upplever du kan

förbättras vad det gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?”).

Resurser

Flera utav cheferna ansåg att de behövde mer resurser för att bland annat ägna mer tid till att vara ”chefer”. Det menade även att knappa resurser bidrog till att man fick skapa tillfälliga lösningar på situationer som dök upp och det var därmed svårt att bedriva ett hållbart verksamhetsarbete.

Mera pengar, det låter lite banalt men det är faktiskt så att vi är underfinansierade och det är inte bara vi utan även [andra avdelningar] och jag tror att [förvaltningschefen] sliter som ett djur för att hitta en lösning på den här frågan och jag tror att han har en del idéer men jag tror att våra politiker fattar liksom inte att vi kokar soppa på en spik och vi lider under en väldig ansträngande resursbrist (Avdelningschef svarar på frågan ”Vad upplever du kan förbättras vad gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?”).

Några chefer gjorde även kopplingen att bristande resurser försvårade arbetet med förbättringar av den fysiska arbetsmiljön. Den fysiska arbetsmiljön kunde på flera avdelningar ses som ett problem men man hade inte möjlighet att prioritera och lägga resurser på detta. Framförallt var det lokalerna som sågs som det stora problemet. Att det på många håll saknades utrymmen för till exempel enskilda samtal.

Jag har inget eget rum och det kan jag tycka är väldigt viktigt. Jag måste boka en lokal om någon kommer och gråter hos mig (Enhetschef beskriver problemen med den fysiska arbetsmiljön).

Flera chefer hänvisar att den psykosociala arbetsmiljön är påverkad av den fysiska. Det upplevs som väldigt påfrestande att inte ha ett eget rum och att hela tiden vara omgärdad av kollegor. Vad det gäller den psykosociala arbetsmiljön kunde man på flera håll se en försiktig optimism, trots att det varit turbulent på många avdelningar. Cheferna menade att man nu var på väg åt rätt håll.

Cheferna var väl medvetna om att det inte bara gick att önska sig mer resurser, utan att man bör ha möjlighet att hitta alternativa inkomstkällor. Därför pratade en del chefer om att de önskade att de hade mer tid för att nätverka och skapa kontakter med eventuella finansiärer. De menade att museerna i högre grad borde våga ifrågasätta sig själva för att definiera sin roll i samhället.

Sammanfattning

De vanligast förekommande svaren på frågan ”Vad upplever du kan förbättras vad gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?” handlade om mer resurser, mer struktur och tydlighet och bättre samarbete mellan enhetschefer, och då gärna mellan avdelningarna. Vad det gäller det administrativa arbetet såg en del chefer det som ett problem, men det olika hur det såg på problemet. En del menade att den administrativa bördan borde minska, medan flertalet önskade att de fick mer tid till att utföra det administrativa arbetet.

4.4 Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?

Jag visste att det hade varit turbulent på museet. En politiker [...] frågade mig om jag var självmordsbenägen. Men det är jag ju inte. (Avdelningschef om vilka förväntningar som fanns på tjänsten vid tillträdet.)

Personalavdelningen uttryckte farhågor om att blivande chefer inte var förberedda på all administration och personalrelaterade uppgifter som chefsrollen innebär. Det fanns farhågor från personalavdelningens sida att cheferna hade falska förväntningar på sin tjänst. Dessa förväntningar handlade om att cheferna vill jobba mycket med verksamheten och utveckla den, snarare än att jobba med administration. Verkligheten kräver dock enligt personalavdelningen att i rollen som chef ägna merparten av sin tid till administration. Personalavdelningen upplevde här att cheferna kände att de tvingats in i en oönskad roll med för mycket administration.

Många enhetschefer säger jag visste inte att det var så här mycket att det tog sådan här tid att jobba med personalfrågor eller organisatoriska frågor. Dom vill egentligen oftast satsa på verksamhetsfrågorna, det är ju det som de tycker är roligt och det kan nog vara väldigt stor frustration i det, att man trodde ändå någonstans att uppdraget var något annat. (En person på personalavdelningen)

En återkommande förväntning från flertalet utav de intervjuade cheferna var att de skulle leda en turbulent organisation. De flesta var väldigt medvetna om den situation som rådde inom avdelningarna de skulle tillträda. En del uttrycker sig i ordalag om att det skulle bli tufft, och hade blivit förvånade om att det tog på sig ett självmordsuppdrag.

När jag hade suttit där i ett och ett halvt år så berättade en person från personalavdelningen för mig att det du har gått igenom [...] går man normalt igenom som chef under femton år. Vad det gäller konflikthantering, vad det gäller att hantera sjukdom, vad det gäller förmyelse [...] och så vidare. Den första veckan efter att jag hade börjat som enhetschef där så fick jag veta att jag skulle göra mig av med samtliga projektanställda [...] och att jag skulle omplacera två tillsvidareanställda till en annan förvaltning. (Före detta enhetschef)

Några få hade inte haft så uttalade förväntningar utan uttrycker sig i allmänna ordalag som intensivt och spännande. Några utav dessa personer framhävde att deras tjänst nyligen blivit etablerad och att de själva har haft möjligheten att utforma tjänstens innehåll vilket gör att de inte haft några direkta förväntningar än att tjänsten ska stämma överens med så som de utformat den.

Tre personer av de tillfrågade cheferna hade sökt tjänsten på eget initiativ. De andra hade sökt tjänsten på uppmaning från någon annan, alternativt blivit direkt tillfrågad ifall de ville ha den. När vi frågade vad som fick dem att söka tjänsten fick vi väldigt varierande svar. Dock var det nästan ingen som hade några större karriärambitioner. Istället nämndes det i allmänna ordalag om ”nya utmaningar” och att det skulle vara spännande. Utmaningen låg i de flesta fall i personalansvaret: antingen att få ansvar över en större personalgrupp, eller att få utökat ansvar. Några chefer tillfrågades hur länge de skulle fortsätta som chef. Ingen av de tillfrågade hade några ambitioner att förtjäna en guldklocka, utan svarade att de skulle stanna så länge de kände att de utvecklades, alternativt några år.

En överväldigande majoritet av cheferna var förberedd på att det skulle bli mycket administrativa uppgifter och personalrelaterade frågor att handskas med i rollen som chef. Dock rådde det delade meningar om hur de själva skulle fördela tiden ifall de själva fick bestämma. En del ville ha mer tid till det administrativa och mellanmännsliga chefskapet, medan andra vill få mer tid till verksamheten. Samtliga anser dock att i rollen som chef ingår både en administrativ och en verksamhetsrelaterad del och att ingen del kan prioriteras bort.

I och med samtal om förväntningar berördes även huruvida förväntningarna stämde överens med verkligheten eller inte. En del beskrev att de trodde att de mest skulle få jobba med att skapa lugn och struktur, medan verkligheten blev att även jobba en hel del med verksamheten och utveckla den. Å andra sidan var det flertalet som resonerade tvärtom, det vill säga att de hade förväntat sig att mer utveckla verksamheten fast det i själva verket handlade om att skapa lugn och komma till rätta med personalrelaterade konflikter. Vidare byggde en chef sina förväntningar på vad som förväntades utav denne till exempel genom platsannonserna. När denne utvecklade sitt resonemang så kom förväntningarna att handla om de faktiska arbetsuppgifterna och vad som förväntades av chefen i fråga.

Många upplevde att förväntningarna oftast stämde överens med verkligheten. Antingen på grund av att de redan jobbade i eller nära verksamheten, och själva hade insikt i jobbet. En chef framhöll eftersom kultursfären inte är så stor så har man en viss koll på vad som händer även inom andra verksamheter.

Sammanfattning

De förväntningar cheferna hade innan de tillträdde sin tjänst stämde ofta väl överens med hur de upplevde att arbetet sedan blivit. Många förväntade sig att de skulle bli chefer i en turbulent organisation och att det skulle bli svårt att hinna med allt man ville göra. Personalavdelningen såg en risk att cheferna kanske inte varit beredda på att det skulle bli såpass mycket administrativt arbete. Någon sådan tendens hade vi dock svårt att se. Vad det gäller det administrativa arbetet var de väl medvetna om att det behövde göras, men det var mer oklart med hur de skulle hitta tiden till det.

5. Analys

Även i detta avsnitt har vi valt att utgå från våra fyra frågeställningar. Här har vi valt ut huvudpoängerna från våra resultat för att analysera utifrån våra teorier och tidigare forskning. Analysen fyller tre syften. Det första är att applicera teoretiska begrepp på empirin. Det andra är att identifiera eventuella likheter och skillnader. Det tredje och viktigaste är att med hjälp av teorin förstå chefernas upplevda situation och problem. Detta syfte är överordnat de andra två syftena. Underrubrikerna under respektive avsnitt är sprungna ur hur vi med hjälp av våra teoretiska ramar tolkat resultatet.

5.1 Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?

Det cheferna såg som de största svårigheterna var främst att hinna med och veta vad som ska prioriteras. De teorier och tidigare forskning som blir relevanta i sammanhanget blir främst Thylefors beskrivningar av rollproblemen, då vi kunnat se alla tre rollproblemen på Kulturförvaltningen. Att hantera en viljestark personalgrupp kunde också ses som en svårighet. Det fanns flera förklaringar till detta, dels att de kanske saknade tillit till ledningen, dels att de var väldigt lojala mot sin egen enhet och lade mycket personligt engagemang i sitt arbete. Då cheferna ser det som ett problem att hantera en viljestark personalgrupp har vi även valt att ta hjälp av teorierna kring professionens roll i organisationen, samt Svebys och Wennes förutsättningar för konstnärliga ledare. I detta avsnitt har vi plockat ut chefernas största upplevda svårigheter och försökt förstå dem med hjälp av vår teori.

Rollproblem

Det svåraste dilemmat för cheferna var att hinna med att utföra allt arbete som det innebär att vara chef. I rollen som chef ställs man inför flera varierande arbetsuppgifter av olika karaktär. Dessa svårigheter kan kopplas till Thylefors (2007) tre rollproblem. Det som är tydligast bland cheferna inom Kulturförvaltningen är rollöverlastningen, orsakad av bristande resurser och begränsat utrymme att planera sin tid. Detta kan vi också koppla till Karaseks krav/kontroll-modell (Eriksson & Larsson, 2002). Svårigheterna med rollöverlastningen kan alltså bero på en obalans mellan krav- och kontroll-variabeln (se avsnitt 2.2).

Vad det gäller rollkonflikter så fanns dessa, men i huvudsak fann bara den yttre rollkonflikten, det vill säga att hantera olika krav som ställs på vederbörande (Thylefors, 2007). Den inre rollkonflikten mellan sin konstnärliga profession eller sitt kunskapsområde kontra sin roll som chef skulle man kunna se i uttryck av Wennes paradox mellan individuell frihet kontra institutionalisering (Wennes 2002). En sådan konflikt kunde vi se i ett fall, där en chef beskrev att det var problematiskt att släppa ifrån sig konstnärligt inflytande till sina medarbetare. Chefen uttryckte att i sin konstnärliga profession var det svårt att behöva kompromissa med sina idéer och att det låg prestige i det. Samtidigt innebär rollen som chef att vara mer eller mindre tvungen att motivera sina medarbetare och skapa forum för medbestämmande över innehållet.

En vanligare form av inre rollkonflikt handlade om komplexiteten i att som chef ha flera roller, vilket innebar att cheferna upplevde att det krävdes att de hade mycket kunskap om vitt skilda områden. Cheferna upplevde med andra ord att de ibland hade svårt att bemästra både sin professionella roll och sin roll som chef, men det var inte så att den ena rollen stod i vägen för den andra. Istället menade det att komplexiteten handlade om att det krävdes mycket kunskaper för att hantera rollerna. Detta kan förmodligen även ses som en konsekvens av den yttre rollkonflikten, som beror på att chefer, medarbetare, kollegor och kunder har olika ställda förväntningar på en.

Det tredje rollproblemet, rolloklarheten, kunde man se i de organisatoriska faktorer som beskrevs, då det på vissa håll vittnades om att det saknades rutiner, arbetsordningar eller befattningsbeskrivningar på vissa avdelningar. Detta kunde saknas både för chefer och för medarbetare. Thylefors (2007) menar att rolloklarhet inte behöver vara något problem, utan kan vändas till något positivt om man utnyttjar rolloklarheten till att hantera rollöverlastningen och rollkonflikter. Vi såg dock inga tecken på detta, utan snarare att cheferna fick mer att göra, då godtyckliga uppgifter kunde hamna på deras bord.

En tänkbar orsak till rolloklarheter och rollkonflikter skulle kunna vara den bristande kunskapsöverföringen. Vid pensionsavgångar försvinner mycket värdefull tyst kunskap. När det uppstår ett glapp i en befattning, till exempel om en tjänst blir vakant, uppstår även ett tomrum på kunskapsfronten. Detta tar sig inte bara uttryck i att tillträdande chefer inte får någon fullständig introduktion, utan även att chefer som ska sluta inte får möjlighet att lämna sin kunskap vidare. Även kunskapsöverföringen i det dagliga arbetet är viktig, vilket man förstår om man tittar på den utvecklade varianten av Karaseks modell, som även innehåller en stöd-variabel (Eriksson & Larsson, 2002). Denna stödvariabel skulle kunna liknas vid den feedback som Thylefors (2007) beskriver att chefer behöver för att kunna utföra ett gott arbete. Av den anledningen kan bristande kunskapsöverföring bidra till eventuella rollproblem i organisationen.

Ensamhet och utsatthet

Inom Kulturförvaltningen var det särskilt på en avdelning som man kunde se tecken på chefernas ensamhet. På den avdelningen vittnades det om ensamhet i form av brist på stöd från andra enhetschefer. Det vittnades även om den utsatthet en enhetschef kan uppleva gentemot omgivningens krav. Detta är en svårighet som delvis kan bero på att man till viss del kommer utanför den arbetsgemenskap som råder på arbetsplatsen (Lenéer Axelsson & Thylefors 2005). Majoriteten av enhetscheferna upplevde dock att de hade tillfredsställande stöd från andra enhetschefer. De organiserade enhetschefsträffarna var uppskattade och några enhetschefer efterlyste fler liknande initiativ. Forum av dessa slag är också viktiga om man har krav/kontroll/stöd-modellen i åtanke (Eriksson & Larsson, 2002), då stöd inte enbart handlar om kunskapsöverföring, utan även informationsutbyte och feedback i det dagliga arbetet. Detta stämmer även väl överens med Thylefors (2007) påpekanden om vikten av feedback för att kunna behålla motivationen.

Att kunna leda personalen

Medarbetarna inom kulturförvaltningen har oftast en hög akademisk utbildning. Flera ser sitt jobb som ett kall och är djupt engagerade i sitt arbete. Det finns många starka viljor samt personlig prestige i det arbete som utförs, vilket gör det svårt att bemästra dessa viljor och att som chef se till att alla jobbar mot ett gemensamt mål. Detta kan bero på den lojalitetskonflikt mellan profession och organisation som beskrivs av Söderström (2005). På avdelningarna inom kulturförvaltningen tog detta sig i uttryck i att medarbetarna var väldigt engagerade i sitt arbete och gärna beblandade sig i frågor som egentligen inte berörde dem. Vidare beskrevs medarbetarna som väldigt starka individualister. Detta stämmer väl överens med Sveibys (1992) beskrivningar om hur konstnärer och medarbetare inom kunskapsintensiva verksamheter måste agera egoistiskt för att få makt över sin egen utveckling inom professionen. Då deras nyckel till inflytande ligger i deras profession och

kreativitet strävar de ständigt efter att få så stort utrymme som möjligt för detta. Hur dessa svårigheter kan bemästras kan man koppla till Wennes (2002) paradoxer ”tyranni vs anarki”, ”sträng far vs omsorgsfull mor” och ”individuell frihet vs institutionalisering”. Mer om dessa paradoxer kommer i nästa avsnitt då vi behandlar vilka färdigheter som behövs för att klara arbetet som chef.

Sammanfattning

De största svårigheterna kan kopplas till rollproblemen, främst rollöverlastning, men även i vissa fall rollkonflikter och rolloklarheter. Orsaken till rollöverlastningen beror främst på resursbrist, men även i vissa fall har organisatoriska okklarheter bidragit. Konsekvenserna av rollöverlastningen har blivit att cheferna blivit tvungna att lägga fokus på det operativa arbetet snarare än att utveckla den organisatoriska verksamheten och åtgärda de brister som finns. Även det administrativa arbetet har i vissa fall blivit lidande.

I vår studie har vi undersökt hur konflikten mellan profession och organisation påverkar chefernas förutsättningar att klara sitt arbete. Här blir vår slutsats att denna konflikt inte finns inneboende hos cheferna i någon betydande grad. Svårigheten blir istället att hantera personal som i högre utsträckning präglas av denna lojalitetskonflikt. Medarbetarnas profession och individuella agenda ställs emot hela organisationens uppdrag. Detta innebär svårigheter för chefen att dels få kreativa medarbetare genom att ge dem autonomi inom sin profession samtidigt som att styra alla i organisationens riktning.

Det som utmärker de undersökta avdelningarna inom Göteborgs stads Kulturförvaltning jämfört med teori och tidigare forskning är svårigheten att leda personalen. Rollöverlastning uppstår i princip i alla organisationer med knappa resurser. Även rollkonflikter och rolloklarheter är något som tas upp i teori och tidigare forskning och kan lätt uppstå även i andra organisationer. Inte heller lojalitetskonflikten bland medarbetarna på Kulturförvaltningen är unik, men konflikter av dessa slag är mer sällsynta och begränsade till organisationer som i hög grad är beroende av medarbetarnas kunskaper, kreativitet och liknande personliga förmågor.

5.2 Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?

De vanligaste färdigheterna som cheferna upplevde att de behövde var chefskompetens, ämneskunskap och att kunna leda människor. Dessa färdigheter kan jämföras med de kompetenser som Thylefors anger som viktiga för chefsrollen: chefskompetens, professionell kompetens och social kompetens. Förmågan att leda människor ansågs vara viktig med tanke på medarbetarnas höga engagemang och vilja att dra åt varsitt håll. Då den professionella kompetensen och förmågan att leda människor var viktig fann vi det relevant att analysera dessa även med hjälp av Söderström, Sveiby och Wennes, då dessa hjälper oss att förstå förutsättningarna mer specifikt i en kulturorganisation. I detta avsnitt har vi identifierat de färdigheter cheferna upplevde behövdes för att kunna bedriva ett lyckat ledarskap och försökt förstå dem med hjälp av vårt teoretiska ramverk.

Chefskompetens

Chefernas bild av vad chefskompetens innebär stämmer väl överens med Thylefors beskrivning. De egenskaper som beskrevs skulle också kunna jämföras med Wennes (2002) begrepp ”sträng far”, vilket anspelade på medarbetarnas behov av någon som ställde krav på effektivitet. Medarbetarna har dock även behov av en ”omsorgsfull mor”, vilket gör att förmågan att kunna balansera dessa två ledarstilar snarare bör sorteras in under social kompetens.

Professionell kompetens

Cheferna uppgav två anledningar till varför den professionella kompetensen, eller ämneskunskap som de själva kallade den, var viktig. Dels behövs den i det operativa arbetet, dels ger den ger

legitimitet i cheffrollen gentemot medarbetarna. Detta stämmer väl överens med vad Thylefors och Söderstrom skriver. Även Sveiby (1992) menar att det är viktigt att chefen har kunskap om själva yrket för att kunna ge medarbetarna frihet i sitt eget yrkesutövande. Den professionella kompetensen blir även viktig då det kommer till att bedöma medarbetarnas insatser.

Social kompetens

Förmågan att hantera medarbetare, att veta när man kan strama åt eller släppa på tyglarna värderades högt av cheferna. Detta kan jämföras med Thylefors beskrivning av den sociala kompetensen som en förutsättning för att kunna läsa av sina medarbetare. Då medarbetarna i hög grad identifierar sig med sin profession innebär det även att de blir väldigt lojala mot sin profession. Detta kan i sin tur innebära att de vill ha frihet från tvingande strukturer som kommer från övriga organisationen (Söderström, 2005). Den avdelningschef som citeras i avsnitt 4.2 angående att kunna leda människor visar på hög insikt i problematiken att båda skapa ett kreativt klimat och samtidigt kunna upprätthålla struktur och ordning på arbetsplatsen. Att kunna hantera människor handlar till stor del om att vara medveten om och kunna hantera de paradoxer Wennes (2002) beskriver. Under våra studier har vi sett få tecken på auktoritärt ledarskap, utan cheferna har uttryckt sig i termer om att ge personalen utrymme att utnyttja sina höga kunskaper. Den av Wennes paradoxer som var tydligast i våra studier var ”individuell frihet vs institutionalisering”, vilken även är den paradox som Wennes hävdar har skapat mest turbulens på de organisationer hon studerat. Huruvida denna paradox är orsak till turbulensen på avdelningarna inom Kulturförvaltningen kan vi inte säga mycket om, men det framgår väldigt tydligt att cheferna är mycket väl medvetna om vikten av att kunna hantera denna balansgång.

Sammanfattning

En grundläggande färdighet enligt cheferna själva är chefskompetensen, vilken bland annat handlade om att vara strukturerad och att ha rutin i arbetet. En annan viktig färdighet är ”ämneskunskap”, vilket kan liknas vid det Thylefors kallar professionell kompetens. Den är nödvändig dels för att få legitimitet bland medarbetarna, dels för att kunna vara en del av det operativa arbetet. Ju mindre avdelningen eller enheten var, desto större vikt hade den professionella kompetensen. Den tredje färdigheten som cheferna berörde var förmågan att leda människor, vilken skulle kunna jämföras med Thylefors beskrivning av social kompetens. Här handlar det om att kunna hantera den balansgång med medarbetare som är väldigt lojala med sin profession. För att lyckas med detta krävs att man har en hög förmåga att kunna läsa av medarbetarna så att man vet när man kan släppa på tyglarna och när de behövs stramas åt. Ytterligare en viktig förmåga är tydlighet och öppenhet. Detta är sannolikt särskilt viktigt på de avdelningar där det varit turbulent, eftersom det har inneburit att medarbetarnas tillit till ledningen tagit skada. Tydligheten är även viktig för att kunna skapa en grundtrygghet på arbetsplatsen, vilket är en förutsättning för att medarbetarnas kreativitet ska kunna utnyttjas optimalt.

5.3 Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?

De vanligast förekommande svaren på frågan *Vad upplever du kan förbättras vad gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?* handlade om bättre samarbete mellan cheferna, och då gärna mellan olika avdelningar, mer resurser samt bättre struktur och tydlighet i verksamheten. Den teoriram som har använts i denna frågeställning har främst berört behovet av stöd, resurser och struktur då Kulturförvaltningens chefer upplever att detta skulle underlätta deras arbete. Denna teoriram bygger främst på Thylefors forskning. För att bättre förstå den kontext som cheferna verkar i har vi även valt att jämföra med Lord & Lords beskrivningar av praktiska förutsättningar för museer. Dessa, tillsammans med Wennes paradox *konst vs. företag*, hjälper oss ytterligare att förstå chefernas situation.

Stöd

Flera utav de intervjuade cheferna betonade vikten av det stöd de fick i exempelvis personalfrågor, vilket ligger i linje med vad Thylefors beskriver organisatoriskt stöd. Det stödet upplevdes som mycket gott. Även stödet som kom genom museernas ledningsgrupper fungerade bra, men några chefer menade att samarbetet mellan enhetschefer kunde förbättras. Det fanns bra forum att träffa enhetschefer på andra avdelningar, men dessa forum kunde gärna utvecklas.

Resurser

Vad det gäller de organisatoriska svårigheterna menar cheferna, precis som Thylefors, att dessa ofta beror på resursbrist. Thylefors menar även att resursbrist även kan handla om att arbetet är felorganiserat, något vi inte direkt kunde se hos de intervjuade cheferna. Dock menar Thylefors att detta är något som cheferna själva sällan ser, utan är lättare att upptäcka om man observerar organisationen utifrån. Några chefer uttryckte önskemål om att få mer tid till att hitta alternativa finansierare, något som ligger väl i linje med vad som behövs av en museichef i dag (Lord & Lord, 1997). I och med att kommunerna övergått till New Public Management (Hasselbladh, mfl 2008), och att museerna fått helt nya förutsättningar med en helt annan konkurrens idag än tidigare, måste de även hitta nya sätt att bedriva sin verksamhet (Ames, 1994). De nya förutsättningarna borde således stärka Wennes paradox om konst kontra företag. Även om cheferna i hög grad var medvetna om att museerna befann sig i en ny kontext, så är det mer tveksamt om denna medvetenhet fanns i organisationskulturen på de olika avdelningarna. Vi kunde ana vissa tecken på att många medarbetare såg organisationen i en äldre kontext, där museernas roll i samhället inte diskuterades på samma sätt som idag. Medarbetarna kunde av cheferna upplevas som mindre förändringsbenägna än cheferna själva. Detta kan bero på att de ville slå vakt om sin profession, och att de inte visste klart vilken roll professionen skulle få i den nya organisationen. Det förvaltningsledningen bör ha i åtanke här är att nya förutsättningar även måste innebära nya möjligheter för cheferna, till exempel att de får mer utrymme att söka alternativa finansieringsmöjligheter.

Struktur och tydlighet

Det cheferna efterlyste i struktur och tydlighet handlade främst om tydligare riktlinjer, klarare delegationsordningar och målbeskrivningar, både för organisationen och för medarbetarna. Ett sätt att öka den kreativa lusten på avdelningarna bör vara att öka graden av struktur och tydlighet. En chef pekade på att dessutom kan mer resurser frigöras genom att man gör förbättringar i själva organisationen. För att öka organisationernas kreativitet bör man, precis som Sveiby skriver, skapa en grundtrygghet som ger medarbetarna utrymme för kreativt arbete.

Sammanfattning

Det cheferna främst efterfrågade handlade om utvecklat stöd, mer resurser och bättre struktur och tydlighet. Stödet handlade främst om utökad utbyte cheferna emellan, både inom och mellan avdelningarna. Efterfrågan på mer resurser kan hänga ihop med frågan om bättre struktur och tydlighet. Detta har vi både kunnat se hos Thylefors och Sveiby. Något sådant samband har vi däremot inte fått explicit uttalat av cheferna, men det skulle mycket väl kunna finnas ute på avdelningarna, då både mer resurser och bättre struktur och tydlighet är något som efterfrågas.

5.4 Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?

Då chefernas förväntningar i hög grad stämde överens med verkligheten fann vi det mer intressant att undersöka hur det kommer sig att personalavdelningen fått föreställningen att så inte skulle vara fallet. Personalavdelningen såg en risk att cheferna kanske inte varit beredda på att det skulle bli såpass mycket administrativt arbete. Någon sådan tendens hade vi dock svårt att se. Vad det gäller det administrativa arbetet var de väl medvetna om att det behövde göras, men det var mer oklart hur de skulle hitta tiden till det. Även om personalavdelningen kan ha felaktiga föreställningar om

chefernas förväntningar har vi utgått ifrån att dessa föreställningar har någon slags grund. Med hjälp av Thylefors har vi kunnat förstå varför chefernas administrativa arbete blivit nedprioriterat. Med hjälp av Sveiby har kunnat se hur en stereotyp bild av en ledare på en kulturorganisation kan skapas. I detta avsnitt kommer vi med andra ord fokusera på hur det kommer sig att personalavdelningen fått uppfattningen om att cheferna inte förväntat sig administrativt arbete.

Allmänna förväntningar på tjänsten

Cheferna uttryckte sina förväntningar i ganska så allmänna ordalag, såsom ”spännande” och ”utmanande”. Få sa sig ha sökt på grund av karriärambitioner, samtidigt var det just till viss del chefsrelaterade arbetsuppgifter som lockade, till exempel personalansvaret. Det är svårt att dra några slutsatser av detta, men har man Öfverström (2008) i åtanke kan man tänka att cheferna på grund av sin starka profession inte såg chefskapet inom kulturförvaltningen som ett karriärsteg, utan snarare som ett jobb med nya utmaningar. Detta skulle också kunna vara en anledning till att de inte i alltför hög grad sökt tjänsterna på eget initiativ, utan först efter att ha blivit uppmanade att söka.

Skillnad mellan chefers och personalavdelningens syn på arbetsuppgifterna

Det rådde en viss skillnad mellan hur personalavdelningen ser på chefernas förväntningar på sin chefsroll och hur cheferna själva beskriver hur deras förväntningar var på tjänsten. Personalavdelningen upplevde att cheferna inte var förberedda på en verklighet där det ingår mycket administration i rollen som chef. Cheferna själva ansåg sig vara förberedda på administration, sedan har de tvingat sig anpassa sig efter verksamhetens krav och faktiska omständigheter. Den tydliga åtskillnad som finns mellan personalavdelning och chefer är inte lätt att förklara, men kan delvis hänga samman med den stereotypa bild som finns av den konstnärliga ledaren: Fylld med idéer och energi, men med bristande administrativ förmåga (Sveiby 1992). Personalavdelningens beskrivning av förvaltningens chefer liknar till viss del den stereotypa bild av konstnärliga ledare som målas upp i litteraturen. Sveiby hävdar dock att en chef inom konstnärlig verksamhet och en chef inom ett sedvanligt företag inte skiljer sig åt i så stor utsträckning som man kan tro, utan att det snarare handlar om förväntningar på den stereotypa bilden av den konstnärliga ledaren.

Personalavdelningens bild av cheferna stämmer delvis överens med det vi sett under intervjuerna, då många chefer är engagerade och ser sitt jobb som ett kall. I relation till andra förvaltningar inom kommunen så anser flera utav de intervjuade cheferna att kulturförvaltningen är unik då medarbetarna är mer personligt engagerade och brinner för sitt jobb. Däremot kan det vara så att cheferna tillskrivs alla de egenskaper som kommer med att vara chef för en konstnärlig verksamhet, där det även ingår att skygga för administrativa arbetsuppgifter. Anledningen till att detta inte riktigt stämmer kan vi hitta hos Thylefors (2007:166f) när hon beskriver hur chefer hanterar rollöverlastning. Ifall en chef får för mycket på sitt bord blir denne tvungen att prioritera. När de intervjuade cheferna klagar på administrationen så klagar de i lika stor utsträckning på tidsbristen. Det administrativa arbete de förväntas utföra vill de ha mer tid till.

Sammanfattning

Chefernas förväntningar stämde många gånger överens med hur de upplevde verkligheten, vilket är positivt för deras förutsättningar. Personalavdelningens farhågor om att cheferna hade felaktiga förväntningar grundade sig i att de upplevde att cheferna bortprioriterar vissa delar av arbetet. Detta beror dock snarare på rollöverlastning än att de hade felaktiga förväntningar på arbetet. Personalavdelningen är väldigt måna om att cheferna har korrekta förväntningar på sina tjänster, vilket är bra och viktigt för chefernas förutsättningar att klara sitt arbete. Dock riskerar den här frågan att flytta fokus från andra viktiga frågor som är mer aktuella vad det gäller chefernas förutsättningar. Vi kan ana att personalavdelningen delar den bild av den konstnärliga ledaren som Sveiby beskriver som den ”stereotype konstnärliga ledaren”. Dock menar Sveiby att denna bild just är stereotyp snarare än verklighetsbeskrivande, något vi får hålla med honom om.

6. Slutsatser och avslutande diskussion

6.1 Slutsatser

Uppsatsens syfte var att ta reda på vilka förutsättningar som behövs för att lyckas i sitt ledarskap i en kulturorganisation. Detta genom att undersöka hur chefer på Göteborgs stads Kulturförvaltning upplevde sina förutsättningar att klara sitt arbete. Till hjälp har vi tagit teorier och tidigare forskning kring profession och organisation, samt ledarskap inom kreativa verksamheter och välfärdsorganisationer. De frågeställningar som vi använt för att besvara vårt syfte har även legat till grund för att behandla och analysera vårt resultat. Nedan följer svar på våra frågeställningar och de slutsatser vi kan dra utifrån vår analys av dessa.

Vari ligger svårigheten i att klara av att utföra tjänstens uppgifter?

I denna studie har vi främst identifierat två stora faktorer som beskrivs som det svåraste i tjänstens uppgifter: Rollöverlastning och att hantera personal med en stark professionstillhörighet. Konsekvenserna av rollöverlastningen har blivit att cheferna blivit tvungna att lägga fokus på det operativa arbetet snarare än att utveckla den organisatoriska verksamheten och åtgärda de brister som finns. Vad det gäller medarbetarna ligger svårigheten i att medarbetarnas profession och individuella agenda ställs emot hela organisationens uppdrag. Detta innebär svårigheter för chefen att dels få kreativa medarbetare genom att ge dem autonomi inom sin profession samtidigt som att styra alla i organisationens riktning.

Vilka färdigheter är viktiga att inneha för ett lyckat ledarskap?

Vi har kommit fram till att en grundläggande färdighet är chefskompetensen, vilken bland annat handlar om att vara strukturerad och att ha rutin i arbetet. En annan viktig färdighet är professionell kompetens. Den är nödvändig dels för att få legitimitet bland medarbetarna, dels för att kunna vara en del av det operativa arbetet. Ju mindre avdelningen eller enheten var, desto större vikt hade den professionella kompetensen. Den tredje färdigheten som cheferna berörde var förmågan att leda människor. Här handlar det om att kunna hantera medarbetare som är väldigt lojala med sin profession. För att lyckas med detta krävs att man har en hög förmåga att kunna läsa av medarbetarna så att man vet när man kan släppa på tyglarna och när de behövs stramas åt. Ytterligare en viktig förmåga är tydlighet och öppenhet. Detta är sannolikt särskilt viktigt på de avdelningar där det varit turbulent, eftersom det har inneburit att medarbetarnas tillit till ledningen tagit skada. Tydligheten är även viktig för att kunna skapa en grundtrygghet på arbetsplatsen, vilket är en förutsättning för att medarbetarnas kreativitet ska kunna utnyttjas optimalt.

Vilka organisatoriska faktorer skulle underlätta uppdraget?

En grundförutsättning för att lyckas i sitt ledarskap är att organisationen i sig är fungerande och kan tillhandahålla stöd, resurser och verktyg för att cheferna ska kunna bedriva ett hållbart ledarskap. De faktorer som oftast kom på tal bland cheferna var samarbete mellan chefer, mer resurser och bättre struktur och tydlighet. En annan grundläggande förutsättning är chefens utrymme för strategiskt arbete. Om cheferna blir tvungna att prioritera bort strategiskt arbete kommer det bli en negativ spiral, där arbetet hopar sig och man riskerar att aldrig komma ikapp. Att lösa problemen med små resurser kommer också att bli mycket svårt. Därför kan vi se stora vinster med att arbeta med att utveckla själva organisationen där så behövs, så att den får mer utrymme att generera inkomster.

Vilka förväntningar hade cheferna på tjänsten innan de började?

Chefernas förväntningar uttrycktes i väldigt allmänna ordalag, så som ”spännande” och ”utmanande”. Personalavdelningen befarade att cheferna hade felaktiga förväntningar på sitt arbete, vilket dock inte stämde. Personalavdelningens farhågor om att cheferna hade felaktiga förväntningar grundade sig i att de upplevde att cheferna bortprioriterar vissa delar av arbetet. Detta

beror dock snarare på rollöverlastning än att de hade felaktiga förväntningar på arbetet.

Introduktion till kartläggning av chefernas förutsättningar

I och med svaren på frågeställningarna har vi nu möjlighet att fullfölja uppsatsens syfte att kartlägga chefernas förutsättningar att lyckas i sitt ledarskap. Svaren på ovanstående frågor har gett oss en förståelse för de svårigheter, slitningar och förutsättningar som ingår i chefsrollen. De spänningar och paradoxer (se avsnitt 2.8) chefer måste balansera mellan har visat sig ha stor betydelse för ledarskapet på de undersökta avdelningarna. I kommande avsnitt ska vi kartlägga hur förutsättningarna för ett lyckat ledarskap på Kulturförvaltningens avdelningar ser ut.

6.2 Förutsättningarna för ett lyckat ledarskap

En chefs förutsättningar att klara sitt arbete beror på många faktorer. När vi kartlade chefernas förutsättningar upptäckte vi att förutsättningarna fanns på flera nivåer, från museernas förutsättningar i samhället, till individens personliga färdigheter. Därför har vi valt att kategorisera förutsättningarna efter samhällsnivå, organisationsnivå och grupp- och individnivå.

Samhällsnivå

De faktorer som påverkar förutsättningarna för ett lyckat ledarskap ur samhällsperspektiv handlar främst om organisationens, i det här fallet museernas, roll i samhället. Vi har funnit att de nya förutsättningarna som museerna står inför ur ett samhällsperspektiv handlar om hur museerna blivit mer lika privata företag, hur museerna fått en ökad konkurrens i och med ökat utbud av aktiviteter för den potentiella publiken samt hur museerna har fått en mer differentierad publik att förhålla sig till (se avsnitt 2.1 & 5.3). Allt detta är viktigt att ha i åtanke när man organiserar arbetet på museet. Museiledningens strategiska arbete och relationsskapande med andra institutioner har blivit allt viktigare och därför behöver sannolikt mer tid avsättas för detta. En viktig utmaning för museiledningen blir att skapa en plattform för varumärkesbyggandet gentemot sin omgivning. Ju bättre museet är i takt med sin tid desto lättare kommer det bli att locka till sig publik och eventuella samarbetspartners, vilket torde gynna både verksamheten och arbetsituationen för museiledningen.

Museernas nya förutsättningar i samhället handlar även om chefsförsörjningen, vilken blir en särskilt viktig fråga när man ska undersöka förutsättningarna för ett lyckat ledarskap. I dagens arbetsliv är det inte särskilt vanligt att man stannar på en post fram till pensionen. Den traditionella synen på karriärvägar, att sträva uppåt i hierarkin på samma organisation, kan också ifrågasättas. Många av de chefer som intervjuats har svarat att de kommer stanna på sin position så länge de känner att de kan utvecklas, alternativt cirka två till tre år. Att då förvänta sig en person som vill ha en anställning på mycket lång tid blir problematiskt. Då förutsättningarna för ett lyckat ledarskap även handlar om att attrahera rätt personer till chefspositioner bör man se över vad man kan attrahera dem med, till exempel utbildningar som ökar deras anställningsbarhet. Å ena sidan kommer man kanske inte få särskilt lojala chefer, å andra sidan kommer de förmodligen göra ett mycket bättre jobb när de väl är anställda på museet.

Organisationsnivå

En grundförutsättning för att lyckas i sitt ledarskap är att organisationen i sig är fungerande och kan tillhandahålla stöd, resurser och verktyg för att cheferna ska kunna bedriva ett hållbart ledarskap. De faktorer som oftast kom på tal bland cheferna var samarbete mellan chefer, mer resurser och bättre struktur och tydlighet. Samarbetet mellan enhetscheferna upplevdes överlag som gott, men några chefer uttryckte önskemål om ytterligare plattformar för utbyte mellan enhetschefer på olika avdelningar. En annan viktig faktor är stödet från personalavdelningen. Visserligen verkar det stödet fungera mycket bra, men det tål ändå att påpekas att i organisationer av Kulturförvaltningens karaktär spelar personalavdelningen en mycket viktig roll.

En annan grundläggande förutsättning är chefens utrymme för strategiskt arbete. Om cheferna blir tvungna att prioritera bort strategiskt arbete kommer det bli en negativ spiral, då arbetet hopar sig och de riskerar att inte komma ikapp. Att lösa problemen med små resurser kommer också att bli mycket svårt. Därför kan vi se stora vinster med att arbeta med att utveckla själva organisationen där så behövs, så att de får mer utrymme att generera inkomster.

Som tidigare nämnts är det troligt att cheferna inte har för avsikt att stanna på sin position längre än några år (se avsnitt 4.4). Därför är det oerhört viktigt att kontinuiteten och grundtryggheten finns i själva organisationen och inte är beroende av enskilda individer. Tryggheten ska inte enbart syfta till att skapa kontinuitet, utan även ge utrymme för kreativt arbete både för chefer och för medarbetare.

Flera avdelningar har turbulenta och konfliktfyllda historier bakom sig (se avsnitt 1.3 & 4.4). Vi har även noterat att avdelningarna omorganiserat sitt arbete. Vi kan se ett visst samband mellan hur länge sedan turbulensen var och hur cheferna verkar trivas på sitt arbete. Alla personer vi intervjuat upplever att man är på rätt väg och en försiktig optimism präglar de undersökta avdelningarna. En sak som dock är viktig att tänka på i förändringsarbetet är att inte ”slänga ut barnet med badvattnet”. Ju hårdare man poängterar ”nya tider” och ”lägga gammalt bakom sig”, desto mer signalerar man att allt man tidigare gjort varit utan värde för organisationen. Konsekvenserna av detta kan bli dels att värdefull kunskap går förlorad, dels att man signalerar till medarbetare som jobbat länge inom organisationen att de inte är uppskattade.

För utom grundtryggheten är det viktigt att säkra organisationens egen kunskap. Med detta menar vi att även kunskapsöverföringen behöver bli mer kontinuerlig, att museerna själva ska äga sin kunskap. På så vis minskar risken för kunskapsbortfall när en chef eller medarbetare slutar. Dessutom kan museernas beroende av personalavdelningen minska, vilket torde vara positivt. För att säkra kunskapsöverföringen ute på arbetsplatserna finns flera åtgärder att vidta. För det första bör man i och med strukturerandet av organisationen skapa tydliga riktlinjer för chefer och medarbetare, vad deras arbete innebär och vad som förväntas av dem. Dessa bör vara bestående och gälla oavsett vem som arbetar på positionen. Detta handlar inte om att låsa deras handlingsutrymme, utan snarare tvärtom. Genom tydliga ramar för arbetet får de mer handlingsutrymme och bättre förutsättningar för att utnyttja sin kreativitet. En annan viktig förutsättning för att säkra kunskapen ute på arbetsplatserna är chefernas möjligheter att samarbeta och ge varandra stöd. Detta bör ske i hög grad både inom museet och mellan museerna. Förutom att cheferna får ökat stöd i det dagliga arbetet kan både grundtryggheten och kreativiteten öka i och med ökat samarbete. Inom ett museum är det viktigt att cheferna samarbetar för att de ska ge en samstämmig bild av verksamheten gentemot kunder och medarbetare. Samarbetet mellan museerna kan ses som ett forum där de får möjlighet till kreativt och strategiskt tänk kring hur de ska utveckla verksamheten.

Grupp- och individnivå

Om man jämför ett lyckat ledarskap på Kulturförvaltningen med andra organisationer kommer man förmodligen att hitta fler likheter än skillnader. Dock skiljer sig en kulturorganisation och dess medarbetare något från andra i och med medarbetarnas, och i viss mån även chefernas, höga profession och djupa engagemang för verksamheten. De faktiska färdigheterna som nämnts är av största vikt, men faktum är att det även finns en fara med att eftersöka en idealbild av en ledare som uppfyller alla dessa krav, då detta i princip är omöjligt. För att få en mer realistisk bild bör även personliga egenskaper uppmärksammas och chefens förhållningssätt betonas. I ett lyckat ledarskap bör det nämligen finnas utrymme att kompensera ifall det finns eventuella brister i någon av färdigheterna chefskompetens, professionell kompetens eller social kompetens. Vad det gäller de personliga egenskaperna är förhållningssättet av stor vikt. Förhållningssättet handlar just om förmågan att lära sig och utveckla nya färdigheter, att anpassa sig till nya situationer och öppenhet inför andra människor. Detta är viktigt eftersom det är omöjligt att till fullo inneha alla färdigheter och kunna behärska de motstridiga krav som ställs. Med rätt förhållningssätt blir rollöverlastningen

lättare att hantera och risken att man försöker leva upp till *Myten om drömchefen* (se avsnitt 6.3) blir mindre.

Ytterligare förutsättningar

Vi har visat på att förutsättningarna för det lyckade ledarskapet är beroende av olika faktorer som återfinns på flera nivåer. Till stor del handlar detta om hur chefen kan hantera de nya samhälleliga villkoren, vilket stöd och resurser organisationen kan bidra med, samt vilka individuella färdigheter chefen innehar. De viktigaste förutsättningarna för själva chefen handlar om alla de spänningar och balansgångar som vi använt oss av i vår teoriram (se avsnitt 2.8). Utifrån våra resultat har vi dock sett att förutsättningarna inte enbart handlar om dessa olika spänningar.

I denna studie har vissa förställningsbilder blivit väldigt tydliga. Dessa föreställningsbilder skulle kunna utvecklas till myter och vara hämmande för hela organisationskulturen. Därför bör inte frågan om det lyckade ledarskapet enbart handla om hur man disponerar sin tid eller hur man balanserar mellan olika krav. Det lyckade ledarskapet är även beroende av hur organisationen ser på sig själv och på ledarskapet. Därför kommer nu ett resonemang kring eventuella myter som riskerar att uppstå inom Kulturförvaltningen och som kan vara hämmande för ledarskapet.

6.3 Myter

Ett lyckat ledarskap kräver ett förhållningssätt från organisationens sida där man å ena sidan lägger den turbulenta tid man har haft bakom sig, å andra sidan är det viktigt att man gör upp och blir vän med sin historia. Vi har identifierat tre olika föreställningsbilder som kan utvecklas till myter som hämmar organisationen. En förutsättning för ett lyckat ledarskap är att man gör upp med dessa föreställningar så att de inte utvecklas till myter.

Myten om drömchefen

Den första handlar om *Myten om drömchefen*. Det verkar ha skapats en idealbild av en chef som innehar en komplett uppsättning av personliga färdigheter och erfarenheter. Personalavdelningen beskrev skämtsamt bilden av en önskvärd chef som en blandning mellan Fantomen och Jesus som dessutom kunde cykla på vattnet. Även ute på avdelningarna kunde vi i vissa fall notera att dessa förväntningar fanns på cheferna. Det här signalerar att de är ute efter en frälsare som blir nyckeln till deras framgång och lösningen på deras problem. En viktig förutsättning är att chefen har förväntningar på sig som stämmer överens med verkligheten krav. Dessutom kan en idealiserad frälsarbild försvåra att sökandet av nya chefer till organisationen då ingen överensstämmer med denna bild.

Myten om den kreativa chefen

Den andra myten är *Myten om den kreativa chefen*. Detta är en myt om chefen som hellre vill utföra ”roliga” arbetsuppgifter så som verksamhetsutveckling eller kreativt operativt arbete. Personalavdelningen ser den kreativa chefen som en person som inte är förberedd på det administrativa arbetet och som ogärna arbetar med detta över huvudtaget. Anledningen till denna myt torde vara att de sett hur administrativa arbetsuppgifter blivit liggande. En förutsättning för ett lyckat ledarskap blir att göra upp med denna myt genom att hjälpa cheferna hantera den rollöverlastning som uppstått. Cheferna är fullt medvetna om att de förväntas göra administrativt arbete, däremot har de i vissa fall inte utrymme att utföra allt arbete i tid. Personalavdelningens uppgift blir här att inte bara medvetandegöra cheferna om vad som förväntas av dem, det vet de ofta redan. Snarare handlar det om att hjälpa dem att balansera och hantera de olika krav som ställs på dem. De konstruerade bilderna av chefen, och förväntningarna på denne, är många och ibland motstridiga. Dessa bilder bygger ändå på en verklighet som överordnade, medarbetare, kollegor och chefen själv är medvetna om och befinner sig i. Därför blir arbetsinnehållet inte nytt för en ny chef, utan bara hur den ska balansera sig mellan de olika förväntningarna och krav som ska realiseras i

verkligheten. Av den anledningen kan det vara enklare att uppfylla medarbetarnas och kundernas förväntningar om det operativa innehållet, snarare än personalavdelnings förväntningar då de inte befinner sig inne i verksamheten på samma sätt.

Myten om konfliktorganisationen

Den tredje myten handlar om själva organisationen i sig. *Myten om konfliktorganisationen* behöver både kulturförvaltningen och vissa avdelningar göra upp med. Svårigheten med denna myt är att den även är skapad av aktörer som Kulturförvaltningen inte har någon makt över till exempel massmedia. I tidningarna kan man läsa om turbulens på flera av Kulturförvaltningens avdelningar och allmänheten har fått bilder av mycket konfliktfyllda organisationer. Denna myt finns inte enbart hos massmedier och allmänheten, utan även inom organisationen. När man diskuterar konflikter på ett museum dyker uttryck som ”Det sitter i väggarna” upp. Myten om en konfliktfylld organisation med en inneboende turbulens riskerar att bli en självuppfyllande profetia. En annan stor risk när man hanterar den här myten är att man totalt tar avstånd från sin historia. Därför bör man vara medveten om konflikternas karaktär och vad de beror på för att kunna avfärda teorin om att ”det sitter i väggarna”. Det som är viktigt med att man vill lära sig av sin historia är att man signalerar för medarbetarna att man tar deras problem på allvar. Om man ersätter myten om sig själv som turbulent organisation med myten om organisationen som förr var usel men nu är bra är det inte särskilt trevliga signaler man skickar till före detta anställda eller anställda som arbetat inom organisationen länge. Myten om den konfliktfyllda organisationen är något som massmedierna gärna hjälper till att odla. Därför kan det få stora konsekvenser när man försöker rekrytera nya chefer.

6.4 Avslutande diskussion

Stadsmuseet hittar ingen chef

Kulturförvaltningen har svårt att hitta en ny ledare för Göteborgs stadsmuseum. Rekryteringen skjuts nu upp ett år och Cornelia Lönnroth blir tf chef. [...] - Vi behöver en person som har lång chefserfarenhet och är van vid att vara chef för andra chefer. Vi har inte haft någon sökande med den profilen, säger [kulturförvaltningens chef] Björn Sandmark. [...] Vilken betydelse den krisen har haft för rekryteringsproblemen är svårt att bedöma, säger Björn Sandmark. - Det är faktiskt en fråga som kommit upp när vi diskuterat med sökande, men jag tror inte att den har avskräckt. Någon kan ha varit påverkad, men det är inget som har nått fram till mig, säger han. Cornelia Lönnroth, som är utbildad socionom och historiker, har arbetat i organisationen sedan 2006 och tänker fortsätta det arbete som [nuvarande chef] Nordanstad påbörjat. - Jag kommer att stå för kontinuiteten. Krisen som var för några år sedan visade att det fanns brister i den inre strukturen, hur vi processar beslut. Det jobbar vi mycket med nu, säger Cornelia Lönnroth. På agendan står också att ta fram en varumärkesplattform kring museets identitet (GP 110516)

Drygt två år har gått sedan turbulensen på Göteborgs stadsmuseum. Artikeln ovan är i skrivande stund bara några dagar gammal, och vittnar på många sätt om den problematik vi beskrivit. För det första kan vi konstatera att anledningen till att de inte har hittat någon ny chef är att det inte funnits någon som matchar deras kravprofil. Då kraven på museichefen kan uppfattas som väldigt avancerade är det ingen större överraskning att även kravprofilen blir det. Att de inte har hittat en ny chef kan bero på två saker. Antingen finns det ingen som uppfyller de komplexa krav som ställs på en framtida museichef, eller så har de inte nått fram till rätt kandidater.

För det andra kan vi konstatera att *Myten om konfliktorganisationen* gärna odlas av massmedier. Redan rubriken signalerar att Stadsmuseet befinner sig i ett hjälplöst tillstånd. Vi tycker att det är bra att Stadsmuseet inte ställer upp på den här bilden. Läser man till exempel förvaltningschefen Björn Sandmarks kommentar till beslutet att skjuta på rekryteringen så får man en för Stadsmuseet mycket bättre vinkel.

Kalle går och Cornelia kommer – Ny chef på Göteborgs Stadsmuseum

Det blir en nygammal chef som tar över rodret på Göteborgs Stadsmuseum för minst ett år framöver. Cornelia Lönnroth, som under flera år varit administrativ chef och periodvis även tillförordnad museichef kommer nu att flytta in i det rum som direktören för det Ostindiska Compagniet hade redan på 1700-talet. (Björn Sandmarks blogg 110515)

Trots att GP-artikeln väljer att lyfta fram svårigheten i att hitta en ny chef kunde vi ändå se positiva nyheter i den. Cornelia Lönnroths uttalande om hur hon tänker lägga upp det kommande arbetet väcker hopp om Stadsmuseet, då det ligger väl i linje med vad vi efterlyser. Det är även positivt att Björn Sandmark signalerar att Cornelia inte är någon nödlösning, utan är en chef som kommer att sitta minst ett år framöver. Dock är vi lite undrande över hur chefsrekryteringen framöver kommer gå till. Nu har man gott om tid på sig att fundera över detta. För det första kan man se över de höga kraven som ställs i kravprofilen. Är det Drömchefen man är ute efter? Är man en tillräckligt attraktiv arbetsgivare för att locka till sig Drömchefen? Kan det vara så att man vill ha en Drömchef för att organisationen tidigare varit såpass svårstyrd? Innebär inte det i så fall att man bekräftar *Myten om konfliktorganisationen*? Vi anser att Kulturförvaltningen bör ägna kommande tid åt att, precis som Cornelia säger, jobba med strukturen i organisationen. Det finns många vinster med detta. Ur chefsrekryteringssynpunkt är vinsterna främst att man blir en attraktiv arbetsgivare och att organisationen blir såpass stabil att man inte behöver vara Fantom-Jesus för att klara av arbetet. På så vis kan man kanske korrigera kravprofilen inför kommande rekrytering.

Studiens bidrag till forskningen och till personalvetenskapen

Vår studie visar att som chef i en professionell organisation är det extra viktigt att kunna hantera de professionella medarbetare på ett sätt att både deras kreativitet frodas samtidigt som att styra dem mot gemensamt fastställda mål. För att chefen ska ha förutsättningar att lyckas med detta krävs hög social kompetens för att kunna läsa av och kommunicera med sina medarbetare, samt ett förhållningssätt som innebär att kunna hantera en komplex arbetssituation. Vi har även sett hur olika myter kring kulturorganisationen och kulturchefer kan bli förrädiska och lägga hinder för chefens förutsättningar.

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv blir detta väldigt viktigt med tanke på framtida chefsförsörjning. Vår studie har lyft fram, förutom nödvändiga färdigheter, det personliga förhållningssättet som en framgångsfaktor hos cheferna. För att kunna undvika att skapa *Myten om drömchefen* är det viktigt att personalavdelningen och förvaltningsledningen har en realistisk bild av vad som krävs av en museichef. Här har vi funnit, förutom det tidigare forskning lyft fram, att förmågan att leda just kulturarbetare är viktig. Vi ser att den sociala kompetensen som forskningen talar om i det här fallet handlar om att leda med lösa och strama tyglar (se avdelningschefens citat i avsnitt 4.2). Dock bör man fortfarande ha i åtanke att det finns fler likheter än skillnader i ledarskap mellan en kulturorganisation och andra organisationer. Om man fokuserar för mycket på hur speciellt det är att leda just kulturfolk finns risken att man skapar en medarbetarmotsvarighet till *Myten om den kreativa chefen*.

Vikten av en realistisk bild gäller inte enbart för att undvika *Myten om drömchefen*, den gäller för alla de myter vi beskrivit. Ifall man tar fasta på dessa myter finns en risk att de blir självuppfyllande profetior, samt att man fokuserar på fel saker. I situationer där det känns svårt kan vi förstå att det är lätt att ta till metaforer som ”Det behövs en blandning mellan Fantomen och Jesus för att klara det här” eller ”Konflikterna sitter i väggarna”, men vi anser att man inte bör acceptera sådana beskrivningar, utan snarare ta reda på vad som ligger bakom dessa uppfattningar. Av den anledningen kan det vara en idé att Kulturförvaltningen ser över sin organisationskultur.

Studiens begränsningar och önskemål om ytterligare forskning

Då detta varit en kvalitativ studie finns naturligtvis en risk att även vi haft föreställningar kring

situationer och relationer som kanske inte stämt överens med verkligheten. Det är mycket möjligt att vi i detta arbete skapat *Myten om myten*, så att säga. Det som ger oss anledning att tro att vi ändå har rätt kring våra slutsatser är att vi har sett dessa myter på flera håll inom organisationen. Vidare kan man fråga sig hur det står till med denna studies generaliserbarhet. Vi har som sagt intervjuat chefer på fem avdelningar på Göteborgs stads Kulturförvaltning. Frågan är om dessa slutsatser kan vara giltiga även inom andra kulturorganisationer. Vi tror att den begränsade omfattningen av vårt empiriska material gör att vi inte kan dra några långtgående slutsatser kring andra organisationer. Däremot bör de kunna uppmuntra till reflektion på de museer i Sverige som befinner sig i samma situation som avdelningarna i Göteborg. Något annat vi vill ifrågasätta kring generaliserbarheten är tidsaspekten. Visserligen fick vi mycket bra intervjumaterial. En förutsättning för att vi skulle kunna dra några slutsatser över huvudtaget var att vi fick insyn i flera organisationer som kommit olika långt i sitt förändringsarbete. Däremot tror vi, med tanke på det empiriska materialets omfattning och avdelningarnas speciella situation, att det är svårt att säga hur resultatet skulle bli ifall man gjorde studien vid en annan tidpunkt.

Våra studier har utgått från chefernas och personalavdelningens upplevelser av situationen. Därför skulle vi välkomna att man i framtida studier gjorde observationer av mer etnografisk karaktär. På så vis skulle man ännu mer effektivt kunna kartlägga chefernas verklighet och därmed, tillsammans med denna studie, mer precist kunna avgöra vilka förutsättningar som är viktiga för ett lyckat ledarskap. Dessutom skulle observationsstudier kunna hjälpa att bekräfta eller dementera våra antaganden om de myter som vi befarar kan uppstå i organisationen. Förhoppningen med en sådan studie blir att man då mer effektivt kan sätta fingret på vad som "sitter i väggarna" och varför vissa föreställningar finns inom organisationen.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur och forskningsartiklar

Aili, Carola, Nilsson, Lars-Erik (2007) *Tensions – let the doctor give an example* i Aili, Carola, Nilsson, Lars-Erik, Svensson, Lennart G., & Denicolo, Pamela (red). *In Tension between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service*. Lund: Nordic Academic Press

Allvin, Michael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gunn & Lundberg, Ulf (2006) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber

Ames, Peter J. (1994) *A challenge to modern museum management: meshing mission and market*, i Moore, Kevin (red) *Museum Management*. Routledge

Caspersen, Joakim (2007) *Aspects of professionalism – collective nursing – personalisdeaching?* i Aili, Carola, Nilsson, Lars-Erik, Svensson, Lennart G., & Denicolo, Pamela (red). *In Tension between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service*. Lund: Nordic Academic Press

Eriksson, Birgitta & Larsson, Patrik (2002) *Våra arbetsmiljöer*, i Hansen, Lars H. & Orban Pal (red) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Hasselbladh, Hans, Bejerot, Eva & Gustafsson, Rolf Å (2008) *Bortom New Public Management – Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta

Iedema, Rick, Diegeling, Peter, Braithwaite, Jeffrey & White, Les (2003). 'It's an Interesting Conversation I'm Hearing': The Doctor as Manager. *Organization Studies*, 25(15), 15-33

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Lenéer Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur

Lord, Barry & Lord Gail Dexter (1997) *The Manual of Museum Management*. AltaMira Press.

Moore, Kevin (1994) *Introduction: museum management*, i Moore, Kevin (red) *Museum Management*. Routledge

Silverman, David (2006) *Interpreting qualitative data*, London: SAGE publications Ltd.

Sveiby, Karl-Erik (1992) *Chef i kreativ miljö*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag

Söderström, Magnus (2005) *Ledarskap i multiprofessionella organisationer*, i Fjaestad, Björn och Wolvén Lars-Erik (red), *Arbetsliv och samhällsförändringar*, Lund: Studentlitteratur

Thurén, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber: Malmö

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur

Wennes, Grete (2002) *Skjønnheten og Udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen* Bergen: Norges Handelshøjskole

Öfverström, Helena (2008) *Steg till chefskap – Om läkare som verksamhetschefer*. Göteborg: Bokförlaget BAS

7.2 Tidningsartiklar

Clausson, Malin (2009-01-30) *Konsult blottar krisen på Stadsmuseet*, i Göteborgs-Posten

Clausson, Malin & Strömberg, Henrik (2010-06-19) *Konsthallens chef slutar*, i Göteborgs-Posten

Grahn-Hinnfors, Gunilla (2007-11-18) *Det blåser på toppen* i Göteborgs-Posten

GT-Kultur (2009-10-07) *Ropade könsord åt medarbetare*, i GT

Strömberg, Henrik (2011-05-16) *Stadsmuseet hittar ingen chef*, i Göteborgs-Posten

TT Spektra (2004-10-27) *Sjöfartsmuseets chef slutar*, i NorrbottensKuriren

7.3 Övriga källor

Dalborg, Karin & Lekmval, Lotta (2009) *Att leda konsten in i framtiden? Om en idé för utveckling av ledarskap inom kulturlivet*. Göteborg: Nätverkstan Kultur i Väst AB

Göteborgs Stads hemsida – Kulturförvaltningens organisation och ledning
<http://korta.nu/gbgkultur>

Sandmark, Björn (2011-05-15) *Kalle går och Cornelia kommer – ny chef på Göteborgs stadsmuseum*, i Björn Sandmarks blogg
<http://korta.nu/sandmark>

Intervjuer med personal på Göteborgs Stads Kulturförvaltning: avdelningschefer, enhetschefer, före detta enhetschefer och personal på Personalavdelningen.



2011-01-14

Uppdrag till C uppsats VT 2011

UPPDRAG: **Utvärdering av chefernas förutsättningar att klara sitt uppdrag**

Företag: Göteborgs Stad, Kultur

Bakgrund: Kulturförvaltningen har senaste åren haft en relativt hög personalomsättning bland chefer. En del har gått vidare till nya uppdrag eller slutat med pension och ledningsgrupperna har fått en del nya medlemmar.

Då förvaltningen eftersträvar ett att ge gott stöd och skapa goda möjligheter för att cheferna ska klara av sina uppdrag, vill vi undersöka om vissa förbättringar behöver göras.

Uppdraget: Att utvärdera chefernas förutsättningar att klara sitt uppdrag.

Motsvarar uppdraget de förväntningar cheferna hade när de anställdes?

Hur har introduktionen fungerat och påverkat chefernas möjligheter att lyckas i sitt uppdrag?

Organisatoriska förutsättningar – är dessa tillräckliga?

Personalmässiga förutsättningar och resurser?

Ekonomiska resurser?

Kompetens.

Tydlighet i uppdraget, mm

Metod och urval: Några chefer på olika nivåer bör intervjuas.

Intervjuguide Chefer

Bakgrund

- Vad går din tjänst ut på?
- Hur länge har du varit på denna position?
- Vad arbetade du med innan?
- Vad har du för övriga meriter?

Praktiskt

- Vad fick dig att söka denna tjänst?
 - Vilka förväntningar hade du på detta jobb när du började?
 - Stämmer dessa överens med hur du upplever ditt jobb idag?
- Hur gick rekryteringen till när du sökte?
- Hur gick chefsintroduktionen till?
 - Vem/vilka introducerade dig?
- Varifrån fick du ditt främsta stöd i början av din tid?
 - Varifrån får du det nu?
- Har du läst de policydokument som finns för chefer i Göteborgs stad?
 - Finner du dessa relevanta för ditt arbete?
- Hur går kunskapsöverföringen till på den här arbetsplatsen?

Upplevelser av arbetet

- Beskriv dina relationer med
 - Överordnade
 - Vad förväntar de sig av dig?
 - Vad förväntar du dig av dom?
 - Medarbetare
 - Vad förväntar de sig av dig?
 - Vad förväntar du dig av dom?
 - Stödfunktioner som HR-avdelning, ekonomiavdelning, etc
 - Vad har ni för förväntningar på varandra?
 - Andra chefer på samma nivå som du
 - Har ni några förväntningar på varandra?
- Hur har dessa relationer förändrats under den tid du arbetat här?

Utmaningar och kompetenser

- ****Vilka uppgifter ingår i ditt arbete
 - Operativt/administrativt
 - Strategiskt
 - Personalomsorg
 - Övrigt
- Vilka utmaningar har du blivit bäst förberedd på?
- Vilka utmaningar har du inte blivit förberedd på?
- Vad var det svåraste med ditt arbete under den första perioden?
- Vad är det svåraste med ditt arbete nu?
- Vilka kompetenser anser du att man behöver för att klara det här jobbet?
- Hur upplever du dispositionen verksamhet vs ledarskap i ditt yrke?
- Hur upplever du eventuella rollkonflikter i ditt yrke? (enligt ****)
 - Finns det några andra motstridiga krav?
- Vilka skillnader tror du det är att leda en kulturorganisation och att vara chef i en annan verksamhet?
- Hur påverkar organisationen i sig dina förutsättningar att vara chef?
- I vilken utsträckning kan du påverka din arbetsmiljö?
- Vad är det bästa med att vara chef här?
- Vad upplever du kan förbättras vad det gäller dina förutsättningar att utföra ditt arbete?
 - Organisatoriskt
 - Individuellt