



CHEF PÅ STATLIGT UPPDRAG

En rapport om statliga chefers vardag



Sammanfattning

Den här rapporten belyser statliga chefers arbete i praktiken och besvarar frågor som varför de vill vara chef, hur de fick jobbet och hur de hanterar kriser och konflikter. Här beskrivs även hur en vanlig vecka kan se ut och hur man som chef hanterar starka känslor som kan väckas på en arbetsplats. Jag har även undersökt hur chefer handskas med de förväntningar som de möter från olika håll.

Med hjälp av intervjuer ges en jordnära bild av chefsjobbet. Totalt delar 30 kvinnor och män på olika myndigheter med sig av sina tankar och erfarenheter om chefsrollen.

Att vara chef på statligt uppdrag är krävande och ansvarsfullt. Det ger visserligen status och makt att genomföra politiskt fattade beslut, men man måste stå ut med att vara ensam bland kollegorna. Hög arbetsbelastning och mycket övertid är likaså självklart för dem som älskar sitt jobb, vilket de intervjuade gör.

Vad behöver då cheferna? De som har lång erfarenhet av ledarskap efterfrågar inte mer utbildning. Däremot skulle många vilja ha en mentor som samtalsstöd, även veteranerna. Det visade sig också att många önskar att den administrativa bördan minskade, till exempel arbetet med verksamhetsplaner och uppföljningar.

Undersökningen ger alltså ökad kunskap om chefer i staten. Men framför allt ger den oss inom Fackförbundet ST chansen att föreslå lösningar på de utmaningar som chefer idag står inför. Vår vision är att chefer ska ha bra arbetsförhållanden och villkor. Det gynnar inte bara cheferna utan även övriga anställda. Dessutom förbättras statsförvaltningens kvalitet och medborgarnas tillit till staten ökar.

Rapporten kan användas som ett handfast stöd för avdelningar som vill utveckla sitt fackliga arbete för chefer. Den ger också ST ett bredare perspektiv på den dagliga verksamheten inom statliga myndigheter.

Chef på statligt uppdrag

Varför gör en facklig organisation en intervjuundersökning om chefer? Traditionellt har chefer kanske inte betraktats som direkta motståndare, men absolut som en motpart. Men tiderna förändras och idag är det uppenbart att även chefer ställs inför likartade bekymmer som andra anställda.

Det här är min andra intervjuundersökning. Den första jag gjorde handlade om forskarutbildade och deras karriärvägar. Den här handlar om statliga chefers vardag.

Om vi vill vara delaktiga i att skapa hållbara och utvecklande arbetsplatser är det viktigt med ett brett perspektiv. Alla anställda, oavsett position eller funktion, har ett inflytande över hur väl verksamheten fungerar och hur bra arbetsmiljön är. Vi måste därför också få kunskap om hur cheferna, som ju också de är anställda, har det på jobbet och vilka utmaningar de möter.

I den här rapporten kommer du inte att hitta tio enkla tips för hur du blir en bra chef. Inte heller ägnas något större utrymme åt vad som är det "bästa" ledarskapet. Här kommer du i stället att få möta ett 30-tal chefer som arbetar på universitet, förvaltningar och myndigheter som delar med sig av sina erfarenheter av jobbet som chef.

De intervjuade berättar bland annat om vikten av att bevara sin integritet och om förmågan att stå utanför gruppen. Hur klarar man av att försvara beslut som man inte gillar och vad gör man med en grupp som ständigt kräver ens närvaro? Och hur kan man vara en förebild för unga akademiker när man själv jobbar 60 timmar i veckan som deras överordnade?

Det här är en rapport om chefer men också för chefer. Här får du, som själv är chef, möjlighet att läsa om hur andra chefer inom staten upplever sin vardag. Förhoppningsvis kan det göra att ditt chefsuppdrag känns lite mindre ensamt. Och du som är nyfiken på vad som egentligen rör sig i huvudet på en chef, fortsatt läsa.

Inger Ehn Knobblock

Intervjuare och chefsansvarig
Fackförbundet ST

Inledning

På Fackförbundet STs uppdrag har jag under 2015 genomfört en intervjuundersökning av trettio chefer inom den statliga sektorn, 15 kvinnor och lika många män. Samtliga är anonyma, både vad gäller namn och arbetsplats.

Den här rapporten koncentrerar sig på själva jobbet som chef. Det finns skäl till att uppmärksamma just chefer inom staten. Staten har på många sätt en unik ställning i det svenska samhället. Varje dag har medborgare kontakt med olika statliga myndigheter eller pluggar vid något universitet. Staten har också ansvar för att medborgarna garanteras likabehandling, att de beslut som fattas är tydliga och kända samt att alla har det sociala skyddsnät som de kan vara i behov av.

Cheferna är många gånger de som sätter agendan inom en organisation. Hur de upplever sitt jobb har därför stor betydelse för de anställdas arbetssituation. Dessutom har chefer stora förpliktelser när det gäller att utforma hållbara och utvecklande arbetsplatser.

Med denna rapport vill ST förmedla chefernas reflektioner kring sitt statliga uppdrag och sin situation, inte minst kring de förväntningar de ska leva upp till som chef. Här kan man se hur deras erfarenheter skiljer sig åt beroende på om de arbetar på ett universitet eller på en förvaltnings-, eller expertmyndighet, men också hur de i vissa avseenden delar erfarenheter med varandra.

Majoriteten av de intervjuade cheferna arbetar på traditionella statliga myndigheter, så kallade förvaltningsmyndigheter. Cirka en tredjedel jobbade som så kallade prefekter på universitet. Alla hade en eller två chefsnivåer ovanför sig. Samtliga ingick i ledningsgrupper och hade två till fem underställda chefer. De hade också erfarenhet av att ha varit en så kallad första linjens chef, det vill säga, när man inte har någon chef under sig.

När jag påbörjade undersökningen hade jag tämligen vaga föreställningar om hur det är att vara chef, framförallt på en statlig myndighet, eller ett stort universitet. Det som kom att förvåna mig mest efter att jag avslutat intervjuandet är olikheten mellan cheferna. Det verkar som det är rätt stor skillnad på om man är chef på en expertmyndighet, på en förvaltningsmyndighet eller på ett universitet. Jag hade tänkt mig att eftersom cheferna arbetar på statligt uppdrag skulle likheterna vara större än olikheterna. Visserligen innehåller själva chefskapet rätt många gemensamma drag, men när det gäller tankar och reflektioner kring vad det innebär att vara chef, utöva ledarskap och klara av sitt jobb i vardagen, så är variationerna mer påtagliga.

Eftersom jag själv arbetat vid ett universitet i cirka tio års tid hade jag vissa idéer om hur cheferna i den miljön är och hur de diskuterar ledarskapsfrågor. Jag kunde inte haft mer fel. Jag hade föreställt mig att jag skulle träffa prefekter som inte var särskilt intresserade av att leda och snarare betraktade sitt uppdrag som en värnplikt.

Istället mötte jag personer som sa sig både tycka om att vara chef, och som ansåg att det var ett mycket viktig jobb. Men flera av dem gav ändå uttryck för tanken att prefekterollen är en uppgift som inte står särskilt högt i kurs vid universiteten, som i denna kommentar:

- Jag är kanske konstig men jag gillar verkligen mitt chefsuppdrag och skulle gärna fortsätta med det en längre tid om mina kollegor tycker att jag gör ett bra jobb.

Denna defensiva hållning till chefsuppdraget var vanligare förr. Idag tar även universiteten ledningsfrågorna på stort allvar och lägger ned tid och resurser på att rekrytera och utbilda sina chefer på olika nivåer.

Att komma i kontakt med chefer

För att få tag i intervjupersoner googlade jag ett antal myndigheter och två stora universitet. Jag var inställd på att få ägna lång tid åt att få tag på chefer som ville delta och avsätta ett par timmar av sin arbetstid. Men alla utom en, av 31, tackade ja till att bli intervjuade. Vi bokade in en lämplig tidpunkt och träffades på deras arbetsplatser.

Vid expert- och förvaltningsmyndigheterna anmälde jag mig i receptionen, skrevs in i loggboken och fick en namnbricka. Därefter möttes jag vanligtvis av en administratör/chefssekreterare som ledde mig antingen till ett väntrum eller direkt till möteslokalen där jag väntade in chefen. Jag blev också erbjuden en kopp kaffe under tiden. Strax därpå dök chefen upp och vi påbörjade intervjun. Det var inte helt ovanligt att administratören påminde sin chef om nästa möte när tiden började rinna ut kom och följde mig därefter till entrén medan vi småpratade.

Flera av dessa myndigheter hade stora luftiga lokaler. Harmoniseringen av färgerna på väggar och möbler skvallrade om att inredningsfirmor hade varit inblandade. Miljön var behaglig och ljuden dämpade.

På universiteten var det annorlunda. Jag sökte mig fram till chefens arbetsplats och knackade på dörren eller så träffades vi på en förutbestämd mötesplats. Lokalerna var enkla och väl använda. Prefekterna satt i små anspråkslösa rum och väggarna var klädda med böcker och rapporter som nästan nådde upp till taket. Borden var fyllda med böcker, anteckningsblock och urdruckna kaffemuggar. Inte sällan knackade det på dörren och någon kollega behövde få en forskningsansökan undertecknad eller ett snabbt svar på en studentfråga. Att chefen hade skrivit "UPPTAGEN" på skylten utanför verkade inte ha särskilt stor betydelse.

Det jag ville få veta

När jag presenterat mig själv och undersökningens syfte frågade jag om yrkesbakgrund och vilka slags utbildningar hon eller han tidigare gått. Ett återkommande svar var att man de ofta jobbat mycket länge på samma arbetsplats och prövat på en rad olika funktioner inom verksamheten genom åren.

Inom expert- och förvaltningsmyndigheterna hade merparten av cheferna en treårig högskoleutbildning. Men här fanns också de som var forskarutbildade, utbildade i försvarsmakten eller som journalist. Cheferna inom högskolan var alla forskarutbildade. Med endast ett par undantag var prefekterna professorer.

En vanlig karriärväg för cheferna på universitetet var att, efter avslutad forskarutbildning, arbeta som lärare och forskare. De hade samtidigt tagit på sig ett slags ledaruppdrag i form av studierektor, ämnesansvarig, biträdande prefekt eller suttit i beslutande församlingar där de representerat antingen institutionen eller fakulteten.

Cheferna på de andra myndigheterna hade också gått den långa vägen. Flertalet började som handläggare och gavs sedan möjlighet att arbeta som gruppleddare eller ansvarig för något projekt, och därefter som första linjens chef. Först därefter kunde det bli fråga om att ta på sig jobbet som regionchef eller liknande för att sakta närma sig huvudkontoret och sedan utses till chef med endast generaldirektören ovanför sig.

Men här fanns det några undantag. De som arbetade med personalstrategiska frågor, kommunikation, marknadsföring eller strategiskt utvecklingsarbete kom många gånger från andra sektorer på den svenska arbetsmarknaden. Någon hade drivit eget företag, någon annan hade arbetat i mediabranschen eller i kommun och landsting. Samtliga av dem hade dock mångårig chefserfarenhet.

Varför vill du vara chef?

Det var min andra fråga. Skälen till att de tillfrågade ville vara chef var rätt likartade bland de intervjuade.

Det vanligaste svaret var att de tyckte om att arbeta med människor och ville se medarbetarna utvecklas. Flera gav uttryck för att de gillade att uppmuntra unga personer att förkovra sig i jobbet.

Ett annat vanligt svar var att de ville bidra till att verksamheten utvecklades. De ville ta ansvar och lojalt arbeta för att arbetsplatsen skulle bli bra, effektiv och fylla en väsentlig funktion. Det var särskilt vanligt bland cheferna som arbetade på en förvaltningsmyndighet och var medvetna om betydelsen av att vinna medborgarnas förtroende.

Att kombinera strävan efter medarbetarnas välmående med organisationens andra mål var dock ibland en svårmanövrerad ambition, eftersom den kunde krocka med andra chefers intentioner och målsättningar eller med direktiv uppifrån. Som en av HR-cheferna sa:

– Jag vill ju att de anställda ska ha det bra på jobbet och kunna gå hem i vettig tid, vara hemma med sjuka barn och uppleva att de har en bra balans mellan arbete och privatliv. Samtidigt är det hårt tryck på verksamheten och vi måste i perioder pressa ut det mesta från de anställda för att kunna uppfylla vårt uppdrag.

Hennes önskan att skapa goda arbetsvillkor kunde med andra ord kollidera ganska rejält med budgetramar och krav på att uppfylla politiska direktiv.

En ung man som varit chef endast en kort tid berättade att han hade tagit på sig uppdraget för att han blev smickrad av att hans kollegor ville ha honom som chef. En annan drivkraft var att han faktiskt var riktigt förbannad på ledningen. Han tänkte använda sin ställning för att försöka motverka de värsta missförhållandena.

Enligt honom missgynnades en del avdelningar/institutioner systematiskt på grund av bristande förståelse från den högsta ledningen. Den här chefers inställning är ovanlig bland de intervjuade. Det var ytterst sällsynt att någon av dem gav uttryck för kritik av den högsta ledningen eller för den delen av beslut som politiker fattat och som de skulle verkställa.

En äldre kvinna som varit chef i tjugo års tid sa att *utan kollegors och andra chefers stöd hade jag aldrig blivit chef*. Hon hävdade att hon inte hade några så kallade karriärambitioner. Det som drev henne var i stället nyfikenhet och förändringsvilja. Det här var en person som ville se saker utvecklas, och allra helst i snabb takt. I dag arbetar hon nära den högsta ledningen och ansvarar för en ansenlig budget. Med andra ord ses hon säkerligen som en ytterst betydelsefull aktör. Hon berättade att hennes familjebakgrund hade präglat hennes yrkesinriktning, och även påverkat valet av vilken sorts verksamhet som hon ville arbeta i. För henne var uppdraget att arbeta för rättssäkerhet, demokrati och öppenhet avgörande för hennes vilja att satsa helhjärtat på jobbet.

Det fanns också intervjuade som tillstod att de planerat sin chefskarriär. Kanske inte från allra första början, men successivt då de haft möjlighet att pröva på ledningsuppdrag. En av dem berättade att det stegvis vuxit fram ett intresse för att se om han kunde nå den allra högsta toppen.

Ytterligare ett skäl till att de ville ha ett chefsuppdrag var otålighet. Flera berättade att de i sina tidigare jobb haft svårt för att sitta tyst och vänta på att någon annan skulle komma till skott. Som en kvinna uttryckte det:

– Jag tycker helt enkelt om att fatta beslut och se till att saker och ting blir gjorda. Dessutom gör jag ett bra jobb.

En annan intervjuperson berättade att hon ville omsätta den kunskap och de erfarenheter hon fått från en tidigare arbetsplats. Hennes ambition var att undersöka om de modeller hon tagit fram kunde appliceras på olika företag och myndigheter. Hon var helt på det klara med att:

– förvaltning är inte min grej. Jag vill få med mig folk, skapa strukturer för att kunna driva processer och på sikt se till att hela myndigheten gör ett bra jobb.

En man sa att hans favoritgren var utveckling. När jag frågade hur han åstadkom det redogjorde han för ett för honom vanligt arbetssätt. Han menade att oavsett vad målsättningen var hade han fokus på själva processen.

– Om jag ska gå från A till B är jag mera upptagen av vad som sker mellan de olika punkterna. Vilka aktörer är inblandade, när ska jag fatta ett beslut för att vi ska gå i mål några månader eller ett halvår senare, vem gör vad. Jag vill göra alla delaktiga och få också dom att tänka på processen. Missar jag det här spelar det ingen roll hur bra målet var. Lyckas jag inte få med mig folk kan jag aldrig skapa någon förändring. Och klantar jag till det måste jag våga erkänna det och försöka rätta till det. Jag tycker att man som chef ska vara öppen med att man inte vet allt, att det är omöjligt att säga hur framtiden kommer att bli. Överhuvudtaget tror jag att vi skulle må bättre på jobbet om vi oftare kändes vid vår osäkerhet.

Det verkar som om det stora flertalet av dem jag intervjuat har en stark vilja att skapa förändring. Närmare bestämt betyder det att de vill bidra till sina medarbetares utveckling och förbättra organisationen, men också att se till att det egna verksamhetsområdet får erkännande och genomslagskraft.

Kompetens och chefsutbildningar

Alla intervjuade hade gått flera chefs- och ledarskapsutbildningar. Flertalet tyckte att de hade haft stor glädje av dem. Några medverkade numera själva som föreläsare på myndighetens chefsutbildningar. De erbjöds dessutom kontinuerligt att vidareutbilda sig. Detta var dock litet svårare att genomföra. Det var sällan chefer hade någon tid över för att delta i någon längre utbildning.

En vanlig kommentar var att arbetsgivaren var generös med att erbjuda diverse utbildningar. En av cheferna visade mig en nätt katalog över alla erbjudanden som fanns vid hans myndighet. Det var kurser om arbetsmiljö, arbetsrätt, "ny som chef", kreativt ledarskap, vidare om hur man leder en evidensbaserad praktik och hur man driver ett utvecklande ledarskap. Andra kursteman handlade om att vara ett föredöme, att visa personlig omtanke, att inspirera och motivera, rehabilitering, och mycket mer.

Det var tydligt att de intervjuade cheferna upplevde att de kunde få all tänkbar utbildning, men att de inte längre prioriterade sådana här kurser. I alla fall inte på samma sätt som de gjorde då de var nya i uppdraget. Det är ju inte så konstigt. Ju säkrare någon känner sig på sin yrkesroll desto mindre blir behovet av utbildning.

Samtidigt gav cheferna uttryck för en känsla av att vara ensamma och sakna sammanhang där de prestigelöst kunde diskutera svårigheter som uppstod i arbetet. En prefekt vid ett av universiteten sa att:

– det finns ju frågor som jag inte ens kan ta upp med min biträdande chef, hur mycket jag än litar på honom. Vissa frågor måste jag bara ta hand om själv.

Hon var inte ensam om att vilja ha möjlighet att träffa andra chefer, gärna från helt andra verksamheter, för att med dem diskutera och reflektera över sitt ledarskap.

En annan chef hade förverkligat detta på egen hand. Han var väl medveten om betydelsen av att ha tillgång till ett nätverk. Och då inte vilket som helst. Han hade under alla år med olika chefsuppdrag sett till att ha kollegor som han kunde vända sig till. Dessutom hade han under en turbulent tid anlitat en coach för att kunna tala öppenhjärtigt om svårhanterliga arbetsrelaterade situationer. Han var så nöjd med sin coach att han fortsatt att träffa honom under de senaste tio åren.

Arbetstid – och att vara en förebild

De chefer som arbetade på expert- och förvaltningsmyndigheterna var alla anställda tillsvidare på heltid som chef. Samtliga universitetschefer hade sitt uppdrag på visstid och i varierande omfattning av en heltid – vanligen halvtid – under en treårsperiod. Men de kunde, om rektor så önskade, utses fler perioder. De flesta av prefekterna som jag intervjuade var inne på sin andra chefsperiod.

Oavsett arbetsplats hade cheferna förtroendearbetstid. När jag frågade hur mycket de jobbade visade det sig att det var lite si och så med att kunna utföra jobbet på fastställd arbetstid (37,5h – 40h/vecka). Nästan alla, oavsett om de hade familj och barn, arbetade på kvällar och helger. Det är ingen överdrift att påstå att chefernas arbetsvecka var i spannet 50-60 timmar. Det var dock inget som någon direkt klagade över.

En av de manliga cheferna vid en expertmyndighet berättade att han för bara en kort tid sedan hade haft en diskussion med en kollega om deras arbetstid.

– Ja, han var ganska missnöjd med situationen och ville väl höra om jag kände likadant. Men det gör jag inte. Jag tänker att man måste inse att det krävs något mer av en om man tar på sig ett chefsuppdrag. Jag plågas inte alls av att arbeta kvällar och helger eller att behöva vara tillgänglig per telefon. Kanske min familj muttrar ibland men mestadels fungerar det fint. På något sätt säger du ju ja till att arbeta mycket i samma stund som du skriver på anställningsavtalet.

Däremot kände han och andra att det var svårt att föregå med gott exempel. Det är ju särskilt viktigt när man har unga medarbetare som i flera fall har småbarn som måste få ta tid. En av cheferna grubblade mycket på hur hon skulle kunna signalera till de anställda att det var helt i sin ordning att gå hem i tid, samtidigt som hon visste att hennes egen arbetsdag var långt ifrån klar halv fem på eftermiddagen. Hennes sätt att lösa ekvationen var att börja packa ihop sina grejer strax efter klockan fyra och sen gå hem och fortsätta arbetet där. Om hon skrev några mejl var hon noga med att ställa in sändningen med fördröjning.

Hon berättade vidare att hon tyckte att det var viktigt att påpeka att hennes situation var annorlunda jämfört med de yngre anställdas.

– Jag har inga små barn och jag arbetspendlar. Under veckorna är jag ofta ensam på kvällarna och tycker att jag lika gärna kan arbeta i stället för att titta på något meningslöst program på tv. Dessutom betraktar jag inte inläsning av material och rapporter som ett regelrätt arbete. Jag brukar sätta mig i min favoritfåtölj med fötterna på en skön fotpall, en kopp te och försjunka i en ny rapport.

För de chefer som var verksamma inom universitetsvärlden var det här med tid inte riktigt någon stor fråga. Det var självklart att de arbetade tills jobbet var gjort. Det här är ju en miljö där idealet att vara en passionerad och hängiven akademiker är inristat i betongväggarna. En riktig forskare jobbar egentligen inte. De viger hela sitt liv till forskningen och de pågående experimenten tar inte hänsyn vare sig till förkylda ungar eller till arbetstidsavtal.

På ett vis uppkom dock funderingar kring tid bland universitetscheferna, och det handlade om att de skulle utföra sitt chefsuppdrag på 30-50 procent av arbetstiden. Flertalet konstaterade att de inte hann med sitt uppdrag inom dessa ramar. För att utföra jobbet någorlunda tillfredställande lånade de tid från sina andra verksamheter. Vanligtvis var det den egna forskningen som fick stryka på foten.

Några av männen berättade att de tidigare varit ganska illa av att arbeta alldeles för mycket. En sa att han numera lät högarna växa på skrivbordet och att han inte längre var villig att riskera sin hälsa. Han konstaterade lakoniskt att:

– om högsta ledningen inte är nöjd med mitt arbete får de väl sparka mig. Jag kommer aldrig mer att sätta min hälsa på spel. Det är det inte värt!

Ännu en man som varit chef ganska länge led i perioder av stress. Numera visste han vilka tidpunkter på året som var värst och kunde därför planlägga vila under dessa tider. Hans knep för att jaga bort stressen i kroppen var att hugga ved. Tidigt på våren brukade han åka till sin föräldragård och ställa sig vid huggkubben och låta yxan göra jobbet. Det funkade.

Jobbiga arbetsuppgifter

Alla intervjuade chefer hade erfarenhet av svåra och jobbiga arbetsuppgifter. Det var spännande att höra hur de hanterade dem. Ofta var det med hjälp av dialog, eftertänksamhet och genom att ge tydliga besked.

Jag undrade om det fanns några situationer på jobbet som var särskilt svåra eller känsliga. Eller om det till och med fanns några saker som de inte alls skulle vilja göra. Det här var en fråga som nog var aningen besvärlig att besvara. Det som de helst av allt skulle vilja slippa var administration och som någon sa, *meningslösa uppföljningar och uttröttande verksamhetsberättelser*.

Det allra svåraste var att behöva säga upp någon. De tillfrågade drog ut på det så länge de bara kunde. Flera chefer berättade om hur de försökte hitta alternativa arbetsuppgifter eller få extra resurser för att kunna erbjuda fortsatt anställning. Men i vissa fall rörde det sig om annat än arbetsbrist. Det handlade då om att säga upp personer som inte gjorde ett fullgott arbete, eller till och med ställde till problem för sina kollegor.

För att klara av att säga upp en anställd på korrekt sätt använde de sig av personalavdelningen och dess expertis. Överhuvudtaget verkar cheferna utgå från att de kan få mycket stöd från exempelvis administrations- och personalenheter. Det gäller bara att begripa att man faktiskt behöver hjälp.

En annan svår arbetsuppgift visade sig vara att hantera destruktivt motstånd och informella ledare i arbetsgruppen. En av de kvinnliga cheferna hade utvecklat en strategi för att kunna räkna ut var motståndet fanns och hur hon kunde "runda" det för att undvika fruktlösa maktkamper. Hon hade helt enkelt valt att utse en biträdande chef, i det här fallet en manlig, som hade tillgång till de informella maktsfärerna. På så sätt kunde hon förebygga uppseglade konflikter. Hon betonade dock att det var kraftödande och att hon ibland lämnade kontoret och gick till parken intill bara för att lugna ner sig.

En chef berättade att hon varit med om en stor omorganisation som bland annat innefattade att en rad chefstjänster försvann. Flera av dessa "avsatta" chefer placerades på hennes avdelning, något som hade varit mycket besvärligt att hantera. Under nästan ett halvår utmanades hon så gott som dagligen av gamla chefer. Till slut insåg hon att hon behövde börja tala maktspråk med dessa personer. Hon bjöd in var och en till ett möte där hon redogjorde för hur hon uppfattade situationen.

– Jag gjorde klart för dem att som det var nu kunde det absolut inte fortsätta. Den gamla chefen fick välja mellan att acceptera att det var jag som bestämde och att se sig om efter ett annat jobb.

De allra flesta valde att stanna kvar på avdelningen och situationen förbättrades avsevärt. I dessa samtal fick hon också möjlighet att se saken från deras sida. Flera av de gamla cheferna kände både vrede och skam. De hade svårt att gå tillbaka till att "bara" vara en vanlig medarbetare utan maktbefogenheter. Det enda hon ångrade var att hon låtit det pågå under så lång tid. Efter den här jobbiga händelsen hade hon blivit mer benägen att ta itu med konflikter så

snart de uppstod.

En annan chef redogjorde för när han skulle omorganisera arbetsplatsen. Det handlade om effektivisering och digitalisering.

– Tja, den digitala marschen hade börjat och vi hade egentligen inget val. Verksamheten behövde anpassa sig till det. Men det var jobbigt och så otroligt många känslor. En del var oerhört ledsna, andra jävligt arga. Min uppgift blev att tala om för dem som tidigare hade haft en stark ställning och mer eller mindre tillhört verksamhetens ryggrad att de inte längre behövdes. De hade plötsligt förvandlats till det förflutnas nu överflödiga superproffs. För att klara det här sökte jag professionell hjälp och utan det vete sjutton hur det hade gått.

En av universitetsprefekterna hade en strategi som hon utgick ifrån när en konflikt uppstod.

– Jag har upptäckt att det viktigaste är om man hamnar i konflikt med någon att försöka enas om vad man inte är överens om. Då kan man isolera konflikthärden och arbeta vidare. En annan fördel är att man blir ganska positivt inställd till varandra. Man delar ju så att säga verklighetsbild.

Att få som man vill – eller åtminstone göra jobbet lite lättare

Att vara chef kräver mycket. Du ska ha tålamod, vara ansvarsfull, klara av att inte vara omtyckt (av alla), vara uppmärksam, kunna både lyssna och leda. Du ska också kunna fjärma dig från verksamheten och se till helheten. Samtidigt måste du ha kontroll över detaljer och inte minst över dig själv och dina känslor.

Vid flera tillfällen under intervjuerna förde jag in frågor som handlade om makt, inflytande och kontroll. Så här i efterhand är jag osäker på huruvida dessa chefer upplevde att de hade makt. Självklart var de medvetna om att deras position gav dem makt i en del frågor. Samtidigt gav de ibland uttryck för motsatsen, det vill säga vanmakt. Då handlade det om bristande resurser, byråkratiska överbyggnader, administrativa pålagor (som bara måste göras), tidsbrist, motstånd och halsstarriga medarbetare.

På varenda arbetsplats finns det konflikter av olika slag. Människor som i största hemlighet tävlar med allt och alla, som retar upp andra och som till och med tar med sig sina personliga problem till jobbet. Men det finns också andra sorters konflikter som handlar om hur verksamheten ska utföras på bästa sätt. Oavsett om konflikten är personbaserad eller verksamhetsrelaterad ställer den höga krav på chefen.

Det allra vanligaste sättet för de intervjuade att få någon medarbetare att göra som de ville var att tala med den berörda. Men om det handlade om att få en grupp av de anställda eller alla på enheten att gå åt ett visst håll krävdes andra metoder.

Ett återkommande problem var att de anställda allt för ofta kom oförberedda till möten. Merparten av cheferna hade väl ingen direkt strategi för att motverka det. En av cheferna hade ändå bestämt sig för att få ordning på problemet. Vid ett möte meddelade hon att hon förväntade sig att medarbetarna skulle vara förberedda och att ingen tid skulle avsättas till att informera om vad som stod i de underlag som skickats ut. Inte heller tänkte hon informera eftersläntrarna om vad som sagts på mötet. De fick de ta rätt på själva efteråt.

Det tog bara två möten så var problemet ur världen. Medarbetarna hade fattat galoppen och var på plats vid utsatt tid. Andra vinster med nyordningen var att den här chefen inte längre kände sig som en "tjätig tonårsmorsa" och att enheten plötsligt fått mycket mera tid att diskutera övergripande frågor och hur verksamheten skulle utvecklas.

Medietränad när drevet går

– När jag satt i taxin på väg ut till ett internat, där jag skulle föreläsa om ledarskap, hade jag en klump i magen. Dagen innan hade myndigheten valsat runt i media på grund av att en chef hade misskött sitt uppdrag. När jag ställde mig inför gruppen som bestod av blivande chefer bestämde jag mig för att strunta i föreläsningen. Jag drog istället fram en stol och ställde den i mitten av rummet och sa, nu pratar vi om det som hänt och som vi alla tänker på.

De chefer som jag intervjuat på expert- och förvaltningsmyndigheter har alla medietränats och många gånger stått inför ett uppbåd av journalister och svarat på frågor. Ingen av dem verkar vara irriterad av att myndigheten blir granskad och ifrågasatt. Tvärtom betonar de att det är utomordentligt viktigt att media synar deras verksamhet.

När jag frågar om det känns jobbigt att stå där svarar de flesta att det ingår i jobbet och att det gäller att hålla huvudet kallt och känslorna i styr. Även här ger cheferna uttryck för att de får mycket stöd från andra enheter och att kommunikatörerna är bra på att förbereda dem inför situationen. Det är bara en chef som säger att han ibland har svårt att försvara myndighetens agerande, eftersom han vet att deras beslut kan få så långtgående och sorgliga konsekvenser för enskilda medborgare.

En av de intervjuade var nog mer rutinerad än de andra när det handlade om att svara på frågor från media, då hans myndighet i genomsnitt hade femhundra mediekontakter per månad. Eftersom deras verksamhet ofta debatterades av olika politiska läger var det:

– viktigt att hålla sig borta från politiken och i sina svar tydliggöra myndighetens roll i sina svar. Men värst är det för medarbetarna som ständigt tvingas försvara sina jobb, till exempel på fester eller vid någon middag. Därför jobbar vi med att skapa en plattform som beskriver vad vi står för, hur vi ska kommunicera det och hur vill vi framstå. Det är jätteviktigt. Medarbetarna måste kunna känna stolthet även om de ibland måste fatta jävligt tuffa beslut. Tappar vi vårt anseende bland vanligt folk blir det nästan omöjligt att göra vårt jobb.

Prefekterna vid universiteten har däremot ingen medieträning och tycker inte heller att de har behov av någon sådan. Ingen av dem har erfarenhet av att behöva försvara eller förklara något beslut för allmänheten. Däremot har de gedigna erfarenheter av att presentera och diskutera sin forskning såväl nationellt som internationellt.

Har kön någon betydelse?

Så här i efterhand inser jag att jag enbart frågade de kvinnliga cheferna om de upplevt att könstillhörighet påverkade deras möjligheter att utöva ledarskap. Jag skulle ju givetvis även ha frågat de manliga cheferna detsamma. Det hade varit spännande att få veta.

Det spontana och allra vanligaste svaret från de kvinnliga cheferna var nej, de hade ingen erfarenhet av att det spelade någon roll att de var, eller uppfattades, som just kvinnor. Det betyder att ingen hade direkt uttalat att könstillhörighet var ett hinder för chefskapet. Jag tror till och med att flera av de intervjuade kvinnorna kände sig provocerade av min fråga. När jag tänker efter är det kanske inte så konstigt. Vem vill egentligen bli betraktad utifrån sitt kön och dessutom som om det var ett problem jämt och ständigt?

Men i de fortsatta samtalen nämndes ändå flera exempel på situationer där könstillhörigheten kunde ha haft en inverkan. Några av kvinnorna upplevde det som om en del av medarbetarna förväntade sig att de skulle inta en moderlig hållning. De skulle med andra ord vara stödjande, lyssnande och kanske till och med tröstande.

En av dem berättade att hon såg vissa fördelar i att hon bemöttes som kvinna. Hon hade märkt

att männen runt omkring henne inte kände sig hotade för *kvinnor tävlar ju inte*. Det gjorde det lätt för henne att driva sina frågor och hon slapp att försvara sina ståndpunkter. Detta ledde till att hon fick förtroenden och mötte respekt från medarbetarna.

En annan kvinna berättade att hon ibland höll på att "gå upp i limningen". Det hände särskilt då någon kom in till henne och ville dela med sig av allt för privata saker. Det ställde hon inte upp på. Ganska tidigt i sin chefskarriär hade hon lärt sig att tyda signalerna och valde sedan att tona ner sina "mjuka" sidor så att de inte skulle bjuda in till förtroliga samtal.

Likväl kan jag inte låta bli att fundera över det här med att vara kvinna och chef. När de intervjuade kvinnorna talade om sina medarbetare eller om hur de utövade sitt ledarskap reflekterade de hela tiden utifrån sina egna känslomässiga erfarenheter. Det gjorde inte de manliga cheferna. De var i stället på det hela taget mer benägna att ifrågasätta auktoriteter och att diskutera sakfrågor. Däremot hade flera av dem för vana att tala om sin högsta chef vid förnamn. Jag uppfattar det som ett sätt att göra relationen till chefen mer intim.

Möten, möten, möten...

Under intervjuerna bad jag alla att berätta om hur en vanlig arbetsvecka såg ut. Det framgick tydligt att det är väldigt mycket möten på statliga myndigheter. Cheferna på expert- och förvaltningsmyndigheterna hade sekreterare som bokade deras kalender, ordnade lokal (om de själva skulle hålla i mötet) och tog fram underlag som skulle behandlas vid mötet. En man berättade att han många gånger bara svängde förbi sitt rum för att plocka upp nästa mötesmapp och sedan raskt ge sig iväg.

För egen del har jag svårt för möten och upplever ofta att de är slöseri med min arbetstid. När jag frågade hur cheferna tänkte kring detta var det ett flertal som verkade delade min uppfattning. Samtidigt menade några att mötena behövs för att få organisationen att fungera. Möten är ett tillfälle att dra upp gränser för ansvar och befogenhet, till exempel mellan närliggande avdelningar. De är också ett sätt att skapa enighet inom organisationen.

En chef såg möten med andra avdelningschefer som ett sätt att "sätta sin verksamhet på kartan". Hon upplevde att just "hennes" frågor hade en tendens att glömmas eller tillmätas liten betydelse. Det var inte bra eftersom hon ansåg att just hennes avdelning utförde det allra viktigaste arbetet, inte minst när det gällde kommunikationen gentemot allmänhet och politiker. Med andra ord använde hon mötena för att befästa sin position.

En chef berättade att i både den högsta ledningsgruppen och i hennes egen diskuterade de just nu ett annorlunda sätt att styra i organisationen. De hade nämligen konstaterat att myndigheten tidigare var och i viss mån fortfarande är överdrivet upptagen av detaljer. Det har gått ut över verksamheten, men också skapat misstro bland allmänheten som nyttjar deras tjänster. Idag försöker man därför arbeta med ett mera tillåtande ledarskapsideal. Detta var ingen lätt sak, eftersom de hela tiden hade en tendens att falla tillbaka i det gamla beteendet. Det gällde inte bara cheferna utan även de anställda som efterfrågade just detaljstyrning och ett pekande med hela handen emellanåt. Därför var mötena viktiga för att organisera förändringsarbetet.

På de två universiteten där jag gjorde intervjuer fick jag intrycket att merparten av mötena handlade om verksamhet snarare än om strategier och visioner. Såvida de inte handlade om renodlade vetenskapliga frågor. Då var strategiska frågor ständigt närvarande och också viljan att försöka skapa en hållbar vision om hur universitet skulle utvecklas inom ramen för både det nationella och internationella vetenskapssamhället.

Medan cheferna på expert- och förvaltningsmyndigheterna träffades flera gånger i veckan, i olika konstellationer, träffade universitetscheferna varandra en till två gånger i kvartalet. Ibland mindre. Dessa möten hade karaktären av informationsträffar där den högsta ledningen, rektor och universitetsdirektören, både sammankallat och satt dagordningen för mötena. Här behandlades olika frågor om undervisning och forskning, om lärosätets ekonomi och hur ledningen såg på resursutnyttjandet.

För prefekterna handlade de flesta mötena om avdelningens ekonomi, studenttillströmning och ibland rekryteringsfrågor. Antalet mötesdeltagare var ofta begränsat och endast de som var direkt berörda bjöds in att delta. En av de intervjuade berättade att på förmiddagen kunde han ha budgetgenomgång med den administrativa chefen och sin biträdande chef. Efter lunch träffade han ansvariga lärare för att diskutera exempelvis utvecklingen av en specifik utbildning. Efter eftermiddagskaffet träffade han en grupp forskare för att gå igenom ansökningshandlingar till något vetenskaplig råd. Andra dagar kunde han sitta i möte med rekryteringsgrupper för att diskutera vilken kompetens de behövde knyta till sig. Därutöver tillkom arbetsplatsträffar och mer oplanerade sammankomster, till exempel en brandkårsuttryckning när en kopieringsmaskin slutat fungera eller ett enskilt samtal med en anställd som inte skötte sitt jobb.

Men det är ju svårt att leda människor

– Uppriktigt sagt förstår jag inte att någon som inte är utbildad psykolog vågar ta på sig ett ledningsuppdrag.

Det visade sig att flera av de chefer jag intervjuade faktiskt hade antingen en psykologutbildning eller i alla fall något slag beteendevetenskaplig bakgrund. Det var inte heller ovanligt med utbildning i försvarsmaktens regi. Utan tvekan var alla, med ett undantag, intresserade av beteendevetenskapliga frågor och av människors drivkrafter. Om jag skulle våga mig på en karakterisering av cheferna så skulle jag säga att de på expert- och förvaltningsmyndigheterna hade ett slags omhändertagande förhållningssätt till de anställda, medan de på universiteten mer tänkte på sig själva som ett stöd för lärare och forskare att utveckla sin kreativa potential. Detta är inte förvånande med tanke på att högskolans främsta uppgift just är forskning och kunskapsförmedling.

En av universitetscheferna hade över tre hundra anställda som var spridda från Ystad till Abisko. Merparten av kollegorna fanns dock på lärosätet. De budgetramar han hade att hålla sig till var omkring 350 miljoner. På avdelningen fanns ett tjugotal nationaliteter och arbetsspråket var därför engelska. Jag undrade hur han hanterade sin ledning av alla dessa olika individer. I en nyligen gjord medarbetarenkät visade det sig att det stora flertalet av de anställda betraktade honom som sin närmsta chef och att de tyckte att de hade för liten tillgång till honom. Han menade att det inte var svårt att förstå med tanke på att han inte såg sig som deras närmsta chef och enligt delegationsordningen inte heller var det.

Den här chefen hade valt att organisera sitt arbete med hjälp av sju biträdande chefer som skulle stå för den direkta ledningen. Han förstod han att han misslyckats med att göra det tydligt för medarbetarna och skulle därför behandla frågan vid nästa arbetsplatsmöte.

En mycket rutinerad chef berättade att hon kämpade med sitt kontrollbehov. Även hon ledde en tämligen stor grupp av anställda. Nyligen hade hon rekryterat flera unga akademiker till sin avdelning och i början av sin anställning behövde de mycket vägledning, vilket var något som störde henne. Hon föredrog självständiga medarbetare som inte jämt och ständigt frågade henne om detaljer. Samtidigt var hon upptagen av att allt skulle vara korrekt, in i minsta detalj.

För att lösa den ekvationen hade hon skapat bestämda spelregler för sig själv. En av dessa regler var att förmedla till medarbetarna att det var okej att göra misstag, bara man tog ansvar för dem. En annan var att uppmuntra unga medarbetare att först vända sig till seniora kollegor för handledning innan hon kopplades in. Den tredje regeln var att när en rapport skulle presenteras för högsta ledningen var hon den som gav klartecken när arbetet höll tillräckligt hög kvalitet. Baksidan av denna ordning var, som hon själv hade insett, att hennes kontrollbehov kunde hämma medarbetarnas kreativitet och leda till sämre resultat.

Några av cheferna sa, som i följande citat, att de strävade efter att utveckla gruppen:

– Nyckeln till en fungerande grupp är att ha en helhetstanke. Varje anställd måste begripa vad som ska göras och vad som förväntas av dem. Då tror jag att jobbet blir meningsfullt. Alla måste kunna se den framtida katedralen framför sig, annars blir den sned och vind. I dialog med medarbetarna försöker jag ge mandat och frihet att agera inom vissa ramar, men också göra klart att det är jag som på uppdrag av högsta ledningen fattar besluten om ramarna. Jag är inte den typen av chef som står och kikar över axeln på medarbetarna. Jag är inte där och petar hela tiden, utan lämnar ett stort ansvar till dom.

En annan av de intervjuade, som arbetat mycket med sig själv och sitt ledarskap, menade att chefer oftast har lite väl bråttom då de vill utveckla grupper på arbetsplatsen. Han sa att det kräver både en hög grad av "själviakttagelse" och en djup insikt i hur grupper fungerar.

- Så här tror jag att det är. Jäktade chefer får stressade och pressade anställda. En mogen, reflekterande chef lyckas i stället skapa harmoniska och självgående grupper. Om du som chef inte förstått att du även måste ompröva dig själv står du där med en omogen grupp som hela tiden ropar efter tydlighet, mandat och ledning.

Rekrytera ny personal

I jobbet som chef ingår att anställa ny personal. Det varierade avsevärt hur de intervjuade såg på det här med att rekrytera och hur inblandade de var i själva rekryteringsprocessen. Det var tydligt att det finns stora skillnader mellan de olika myndigheterna.

En grov skiss av rekryteringsförfarandet vid universiteten ser ut så här. Handläggare utformar i samråd med prefekten utlysningen av en anställning som exempelvis lärare eller forskare samt kontrollerar att inkomna ansökningar är fullständiga. Fakultetsnämnd eller motsvarande instans beslutar att sakkunniga ska utses och prefekten ger förslag på sakkunniga. De sökande skickar sen sina vetenskapliga arbeten till de sakkunniga. Efter en varierande tidsrymd yttrar sig de sakkunniga skriftligt om de sökandes vetenskapliga och pedagogiska meriter. De rangordnade yttrandena skickas till Lärarförslagsnämnden (LFN) eller motsvarande som beslutar om vilka som ska kallas till provföreläsning och intervju. Det är LFN som föreslår vem som ska anställas. Prefekten, alternativt rektorn, diskuterar lön med mera med den föreslagna sökande. Sedan gör handläggaren ett underlag för anställningsbeslut. Beslutet anslås officiellt och vinner laga kraft tre veckor därefter.

Den här typen av anställningsordning ger chefen ett tämligen litet inflytande över vem som ska anställas. Det var inte helt ovanligt att de intervjuade gav uttryck för en viss frustration inför detta. Däremot har de ett direkt avgörande inflytande på rekryteringsarbetet när det gäller teknisk och administrativ personal.

Merparten av universitetscheferna tyckte att det var relativt lätt att rekrytera. Det brukade finnas många kvalificerade sökanden att välja bland. Det var däremot mycket svårare att fasa ut en medarbetare som inte hade rätt kompetens utifrån de nya digitala krav som numera ställs på de flesta medarbetare.

För cheferna vid expert- och förvaltningsmyndigheterna är rekryteringsprocessen annorlunda. Förvisso måste de redogöra uppåt i hierarkin för behovet att anställa och kunna visa på att det finns ekonomiska förutsättningar för att rekrytera ny personal. Men de har ett mycket större inflytande över vilka som ska anställas.

Jämfört med prefekterna på universiteten som tyckte att rekryteringsarbetet var lätt, upplevde cheferna vid de andra myndigheterna att det var komplicerat och krävande.

– Jag tycker att det är jättesvårt att rekrytera. Det kanske är ett av de viktigaste uppdragen som du har som chef och det kräver mycket, till exempel att den nya ska passa in i arbetsmiljön och fungera bra tillsammans med kollegorna. Så jag lägger ner mycket tid och kraft på att rekrytera rätt personer.

En annan chef, med tjugo års erfarenhet av olika organisationer, funderade en hel del över sin roll och hur han valde nya medarbetare.

– Jag tycker om det och det känns lyxigt att få göra det. Det är alltid lika kul. Men det finns inslag i rekryteringsarbetet som gör att jag måste vara på min vakt. Jag har alldeles för många gånger rekryterat personer som det känns bra med och som är lik mig. Nyligen stod jag i en sådan situation och nå, vad fan det här håller inte. Jag måste våga satsa på någon som är min motsats. Det gjorde jag, men jag var fullkomligt rak mot henne och sa att det här kommer att bli jobbigt. Hon är verkligen en tillgång och gör ett superbra jobb. När jag vill skjuta från höften lugnar hon ner situationen och både besluten och arbetet blir bra.

En annan chef som också var positiv till att få rekrytera sina medarbetare hade dock en riktigt svår erfarenhet. Hon valde nämligen vid ett tillfälle att rekrytera mot majoritetens vilja. Hon menade att hon visste exakt vad avdelningen behövde, nämligen en osentimental, målmedveten och skicklig analytiker. Men denna analytiker som hon ville anställa hade rykte om sig att ha "hårda nypor" och det ledde till att både medarbetarna och de fackliga organisationerna motsatte sig hennes val.

– Det var urjobbigt. Jag har aldrig anställt någon mot fackens uttalade vilja, men den här gången gav jag inte med mig. Jag var helt säker på att hon skulle göra det jobb vi behövde få gjort. Men för att försäkra mig om att det skulle gå någorlunda bra och att hon inte skulle bli för hårt ansatt såg jag till att hon med en gång fick en mentor som samtalsstöd för att rida ut stormarna. Det visade sig att jag hade rätt. Det blev så bra.

Mestadels gick dock rekryteringarna betydligt enklare till. Vanligtvis var cheferna överens med både de fackliga organisationerna och personalenheterna. Enigheten är viktig, men ännu viktigare är att man lyckas anställa rätt personer. En så kallad felrekrytering blir kostsam och leder till att verksamheten blir lidande.

Vakta sig själv

En undran som jag hade var om cheferna hade några riktiga vänner på jobbet och i så fall hur de hanterade det. En annan fundering var om man som chef spontant kunde "vara sig själv" på jobbet eller om man ständigt tänkte på vad man sa och gjorde?

I intervjuerna framkom att det var vanligare bland universitetscheferna att de hade vänner på arbetsplatsen. Där fanns det också fler kärlekspar, vilket kanske inte är så märkligt eftersom merparten av dessa chefer påbörjat sin grundutbildning vid samma universitet där de nu var prefekt. De hade lärt känna andra studenter som pluggade samma ämne, följts åt till en forskarutbildning och sedan blivit kvar vid samma institution. Under en sådan lång period hinner både vänskaps- och kärleksrelationer utvecklas.

De chefer som berättade att de hade vänner på jobbet förhöll sig dock inte oreflekterat till det. Flera gav uttryck för att situationen kunde vara aningen komplicerad. En av de intervjuade sa att hon när hon tillträtt som chef hade hon talat med sina två vänner på avdelningen och gjort klart för dem att relationen skulle komma att förändras. För att förenkla situationen lät hon en av de biträdande cheferna hålla både utvecklings- och lönesamtal med de båda vännerna.

Hon avstod dessutom från att sätta lön för dem och att fungera som referensperson då de sökte forskningsmedel.

En annan chef berättade om en långvarig vänskapsrelation på jobbet som inletts långt innan hon tänkt tanken att hon skulle bli chef.

– Han är jätteviktig för mig. Han har ett så avspänt förhållande till allt det här akademiska. Han är den där typen som inte har några som helst karriärambitioner. Han var nöjd med att doktorera och sen upptäckte han att han framför allt gillade att undervisa och där är studierektorn hans chef. Det innebär att jag aldrig hamnar i några jävssituationer. Vi är på samma arbetsplats men jag chefar inte direkt över honom.

En av prefekterna hade ovanligt nog disputerat vid ett annat lärosäte och när han kom till sin nuvarande arbetsplats kände han nästan ingen. Men under de första åren som chef kom han att utveckla en ganska nära relation till en av sina biträdande chefer. De hade mycket gemensamt, inte minst musiksmaken.

– Ingen av oss får spela den musik vi älskar hemma. Vi brukar åka till hans stuga, fiska lite, grilla och lyssna på musik i timmar. Men då, då snackar vi aldrig jobb. Men det är klart. Skulle något hända som berörde honom – ja, om han misskötte sig eller så – då vore jag ju direkt olämplig. Men det oroar jag mig inte för. Vi är jätteprofessionella på jobbet. Snackar aldrig om vad vi gjort tillsammans på fritiden eller så.

För cheferna på expert- och förvaltningsmyndigheterna var det som sagt inte lika vanligt med gamla vänskapsrelationer. Däremot berättade man om personer som man gillade mer än andra eller i alla fall hade lättare att förstå och umgås med. Men också här fanns vänskapsband.

– När jag blev erbjuden det här jobbet ringde jag min kompis och bad att få träffa honom. Jag ville höra hur han såg på att få mig som chef och hur vi skulle göra med vår relation. Det löste sig enkelt. Idag umgås vi aldrig på arbetstid, inte ens på personalfester eller liknade. Vi bestämde oss för att så att säga förlägga vänskapen till fritiden och jag tycker att det funkar fint.

Det var däremot vanligare att före detta kollegor, till exempel de som gått i pension, var ens vänner och då ibland fungerade även som mentor.

Nästan alla som jag intervjuade var noga med vad de sa och gjorde på fikaraster, luncher eller personalfester. Det var ingen som verkade känna sig hämmad eller låst i dessa situationer, men de var tvungna att tänka sig för.

– Jag är försiktig med att ge uttryck för politiska uppfattningar. Jag brukar också undvika att ha så mycket synpunkter överhuvudtaget när det gäller saker som folk snackar om i fikarummet. Jag avskyr till exempel allt det där dietsnacket, men det är ju inte min sak att läxa upp folk. Skulle däremot någon komma till mig och säga att han eller hon för illa av det, ja, då skulle jag nog ta upp det på ett möte som ett generellt problem.

En annan chef sa att han för det mesta kände sig avslappnad under pauser och liknande men att han:

– måste ju inse att det jag säger kan få en större betydelse än om det var någon annan som gav uttryck för samma sak. Det är speciellt viktigt då medarbetarna spekulerar i vad som egentligen är på gång och hur ledningen tänker. Då väljer jag mina ord med omsorg. Som chef har dina synpunkter – oavsett hur illa genomtänkta de än är – ett slags signal- eller kanske positionsvärde.

Ett vanligt sätt att hantera mera privata situationer på jobbet var att vid exempelvis personalfester gå hem tidigare än medarbetarna.

– Som chef måste du klara av att vara ensam och låta medarbetarna vara. Ibland måste dom kunna få snacka lite skit om chefen eller bara pysa ut sitt missnöje. Jag har själv erfarenhet av att ha haft en chef som inte förstod det här. Han satt med på alla fikaraster, hängde med på lunchen och stannade gärna kvar på personaltillställningar. Jag tror att han hade ett stort kontrollbehov och det måste man kunna hantera som chef.

De intervjuade var – noga taget - väl medvetna om att de inte kunde vara en i gänget. Av en chef krävs att man har förmågan att ibland släppa kontrollen och finna sig i att man inte får vara med i korridorsnacket.

Stå upp för verksamheten

– Jag har jävligt svårt med ordet lojalitet. När vi jobbar med vår värdegrund dyker det här ordet upp titt som tätt och jag protesterar varenda gång. Jag vill inte att vi använder det. För mig leder det fel. Det blir som något slags lydnadskultur. Jag vill istället att vi använder begreppet integritet. Det är bättre. Integritet är att säga vad man tycker, tala om när något är galet och det är också ett sätt att säga stopp – här går min gräns.

Även om den här chefen är kritisk mot begreppet lojalitet är han snar att försvara verksamheten på sin avdelning. Samtidigt värnar han om både sin egen och medarbetarnas möjlighet eller kanske till och med skyldighet att säga ifrån när något inte fungerar som det borde.

För en annan av de intervjuade är däremot just lojalitet mycket viktig:

– Om till exempel högsta ledningen fattar ett beslut som jag tycker är helt åt skogen kan jag säga det till min chef men sen är det stopp. Inför min arbetsgrupp är det min skyldighet att redogöra för beslutet och lojalt följa det. Å andra sidan förväntar jag mig att min chef är lojal mot mig. Om hon tycker att jag fattar dåliga beslut utgår jag från att hon säger det direkt till mig och att jag inte får höra det på annat sätt.

Men att vara lojal med beslut är inte det enda sättet att vara lojal på. De intervjuade talade även om hur de agerade i andra yrkesmässiga sammanhang som konferenser och kontakter med medborgare. Flera av dem menade till och med att lojalitet visar man även på fritiden. Det betyder att oberoende av sammanhanget ska chefen stå upp för verksamheten och företräda arbetsgivaren på ett positivt sätt.

Oavsett var cheferna arbetade tyckte de att det var viktigt att uppträda på ett sådant vis att de kunde ses som ett föredöme. Det var också tydligt att samtliga av de intervjuade var stolta över sin verksamhet och sitt jobb som chef. Samtidigt gav flera av dem uttryck för att de mycket väl skulle kunna tänka sig att jobba någon annanstans. Det gällde särskilt cheferna på expertmyndigheterna där de utöver sitt chefsuppdrag även hade en expertroll. Universitetscheferna var nöjda med sin arbetsplats och funderade de på att göra något annat så handlade det inte om att byta universitet utan om att ägna mera tid åt forskning.

Avslutningsvis

Efter att ha haft förmånen att intervjua dessa trettio chefer på olika statliga myndigheter har en del av mina förutfattade meningar om vad det innebär att vara chef förändrats.

Jag visste givetvis en del innan. Det var ingen överraskning att chefer jobbar mycket, att de måste fatta svåra beslut, att de på ett tydligt sätt ska leda en verksamhet och ta huvudansvaret för den. Men det är så mycket mer som krävs. Det räcker inte med att vilja jobba "strategiskt", peka med hela handen och vara karismatisk.

Chefsjobbet är verkligen en stor utmaning, kanske ett sätt att leva. Jag lärde mig att uppdraget kräver tålamod, god sömn, förmåga att lyssna, fantasi samt att kunna ta itu med och lösa konflikter. Dessutom ska chefen vara en god administratör, en skicklig ekonom och bra på att kommunicera. Som om allt detta inte var nog måste man också klara av att beskriva hur katedralen ska se ut när den är klar och få med sig medarbetarna i bygget av den. I uppdraget ingår även mindre behagliga saker som att med bibehållen respekt kritisera eller till och med avskeda den som inte gör sitt jobb.

När det gäller den positiva och framtidsinriktade uppgiften att rekrytera nya medarbetare har chefen stor glädje av en särskild fingertoppskänsla som kan vara svår att definiera. En av många av mina obesvarade frågor i denna rapport, liksom i andra, mer eller mindre vetenskapliga, undersökningar av chef- och ledarskap, är i vilken mån denna fingertoppskänsla är något som går att lära sig genom studier och i vilken mån den är en del av chefs personlighet och livserfarenheter.

En reflektion som jag avslutningsvis skulle vilja förmedla är att dessa statliga chefer under intervjuerna framstod som mycket varsamma och respektfulla ledare. Det var till exempel ingen som råkade nämna namnet på någon "besvärlig" medarbetare eller ens beskrev personen så att han eller hon kunde identifieras. Över huvud taget klagade de knappt alls på sin personal. Detta var chefer som visade sig vara i allra högsta grad lojala med dem som de hade i uppdrag att leda.

Just denna förmåga att förena medkänsla och professionellt ledarskap kan vara den allra viktigaste kompetensen för en chef.



Fackförbundet ST

Box 5308, 102 47 Stockholm

Besök: Sturegatan 15

Telefon: 0771-555 444 Fax: 08-24 29 24

E-post: st@st.org Webbplats: www.st.org