



# FÖRHOPPNINGAR OCH FARHÅGOR

**HOS FRAMTIDA CHEFER  
I KOMMUNERNA**



# Förhoppningar och farhågor

HOS FRAMTIDA CHEFER I KOMMUNERNA

Upplysningar om innehållet:  
Caroline Olsson, caroline.olsson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2011

ISBN: 978-91-7164-717-7

Projektledare och redaktör: Caroline Olsson

Foto: Casper Hedberg, Folio, Joakim Bergström, Lars Forsstedt,  
Matton, Maskot, Monkey Business Images, Thomas Carlgren,

Thomas Henrikson, Yuri Arcurs, Zsolt Nyulaszi

Produktion: ETC Kommunikation

Tryck: Modintryckoffset, september 2011

## Förord

Inom den kommande tioårsperioden kommer drygt 11 000 chefer i kommunerna att nå pensionsålder. För att kunna identifiera, attrahera och utveckla medarbetare med intresse och potential för chefskap, behöver vi bättre förstå vad som driver dem och hur de ser på en framtida chefsroll i kommunal sektor.

Som arbetsgivarorganisation vill SKL bidra till att öka den långsiktiga tillgången på kompetenta chefer inom kommuner, landsting och bolag. En förutsättning för det är att ha god kunskap om hur behovet av chefer till sektorn kan komma att utvecklas. En första rapport på det temat, Chefer i kommunerna och landsting, kom i mars 2011. Men vi behöver också öka kunskapen om hur vi utvecklar attraktiviteten i chefsuppdragen. För att bättre förstå det ville vi undersöka de potentiella cheferna, deras drivkrafter och förväntningar på ett framtida chefsuppdrag. Det ska vara ett attraktivt och tydligt val att gå in i en chefsroll, men det ställer också krav på ett genuint intresse för att leda och utveckla organisation och medarbetare.

Den här rapporten bygger på en undersökning genomförd av Source Creative på uppdrag av SKL under våren 2011. De har genomfört semistrukturerade intervjuer med 80 deltagare i kommunala chefsaspirant/ chefstraineeprogram. Vår förhoppning är att rapporten ska bidra till att öka kunskapen om framtida chefers förväntningar, förhoppningar och farhågor på uppdraget som chef. Med rapporten vill vi också ta initiativ till en dialog om hur vi kan och bör utveckla villkor och förutsättningar för chefskapet i sektorn. Ytterligare ett syfte är att synliggöra de goda insatser för framtida ledare som görs i kommunerna idag, t.ex. aspirantprogrammen.

De kommuner som medverkat är: Avesta, Ekerö, Enköping, Göteborg, Göteborg, Järfälla, Karlstad, Köping, Lidingö, Lidköping, Linköping, Malmö, Nacka, Norrköping, Skara, Stockholm, Sollentuna och Västerås.

Vi vill tacka alla som deltog i undersökningen samt representanter från de kommuner som på olika sätt visat stort engagemang i genomförandet av undersökningen.

Stockholm i september 2011

Agneta Jöhnk  
*Direktör*  
*Arbetsgivarpolitiska avdelningen*



# Innehåll

- 7 Kort om programmen
- 9 Sammanfattning
- 11 Förväntningar på chefsrollen
- 11 En arena för att lära sig mer om sig själv och andra
- 11 Få vara med och driva utveckling
- 12 Ledarskap mer än chefskap
- 13 Farhågor och utmaningar
- 13 Att få legitimitet
- 13 Stora personalgrupper
- 14 Resultat trots bristande resurser
- 14 Chefskap och föräldraroll
- 15 Förutsättningar och villkor
- 16 Stöd för att lyckas i chefsrollen
- 17 Drivkrafter
- 19 En bra arbetsgivare
- 21 Kommunen som arbetsgivare
- 23 Kommunens image
- 25 Jämförelser med andra sektorer
- 25 Lättare att vara kreativ i andra sektorer
- 26 Leder större grupper
- 27 Hur locka framtidens chefer?
- 29 Tankar om chefsaspirantprogrammen
- 30 Avslutande reflektioner
- 32 Om undersökningen






## Kort om programmen

Kommunernas chefsaspirantprogram syftar till att väcka intresse för, och öka kunskapen om, chefsrollen hos medarbetare som bedömts ha chefpotential.

Programmets utformning och omfattning har skilt sig åt kommunerna emellan. De flesta programmen har dock omfattats av ca tio träffar under ett års tid med tillhörande föreläsningar och gruppdiskussioner med tid för självkännedom och reflektion. De flesta programmen har bestått av en teoretisk del, och en del som berört den personliga utvecklingen. Flertalet av kommunerna har i samarbete med andra, ofta närliggande kommuner, genomfört gemensamma program.

Chefaspirantprogrammen har i de flesta fall föranletts av gedigna rekryterings- och urvalsprocesser med bl.a. arbetspsykologisk testning som grund där chefpotentialen hos finalistkandidaterna bedömts. Deltagarna har antingen ansökt själva, eller blivit rekommenderade att söka av en chef.

Av de 80 respondenterna visade sig den typiska respondenten vara en kvinnlig medarbetare med en medelålder på 39 år som arbetade inom utbildningsförvaltningen som pedagog. Hon var ofta universitetsutbildad och hade utöver ordinarie lärartjänst någon form av utvecklingsroll.



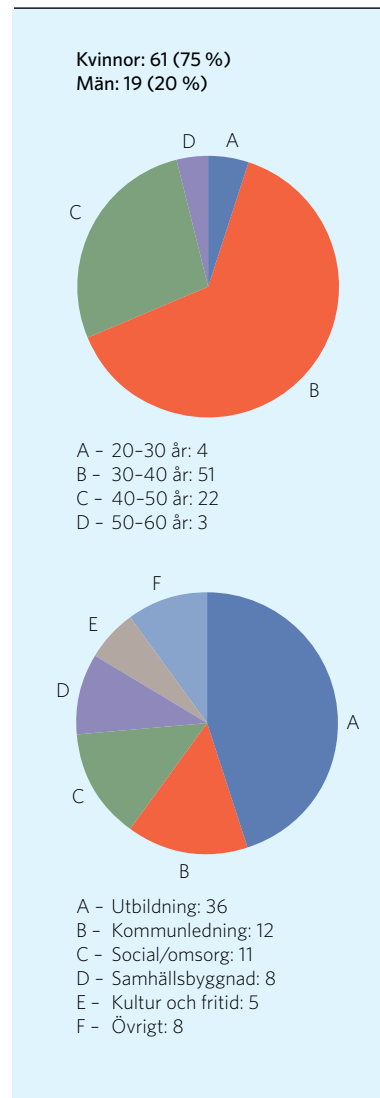
Den typiska respondenten var en kvinnlig medarbetare med en medelålder på 39 år som arbetade inom utbildningsförvaltningen som pedagog.



# Sammanfattning

- Deltagarna vittnade om hur viktigt det är att relativt tidigt i yrkeskarriären se möjligheter till avancemang, och de uttrycker en önskan om att gradvis få växa in i chefsrollen.
- Det finns en vilja hos respondenterna att gå mellan chefsroll och specialistroll samt mellan olika förvaltningar och verksamhetsområden. Respondenterna själva är dock tveksamma till om detta är möjligt då gamla strukturer, hierarkier och svårigheter att få mandat ofta lägger hinder i vägen om man inte har specialistkompetens inom sakområdet.
- En tydlig trend är att de flesta respondenter oroar sig för att "stå ensam på toppen". I begreppet lägger man föreställningen om att man som chef måste ha svar på allt, och att man förväntas kunna hantera alla typer av situationer.
- Av respondenternas svar är inte bristen på utveckling och karriär problemet, utan snarare hur vi kommunicerar och skapar tydlighet kring möjligheterna. Unga medarbetare som söker sig till kommunen behöver förstå alla de möjligheter som kommunen kan erbjuda.
- I undersökningen togs lönen framför allt upp som en imagefråga, dvs. omgivningens bild av kommunen som arbetsgivare.
- Det som lockade var främst möjligheten att få påverka och arbeta med utveckling.
- Respondenterna vittnade om att man i deras kommun vill ha ledare, inte chefer. I resonemanget finns en underton att chefer endast arbetar administrativt och att det inte är vad en chef ska ägna sig åt. Få respondenter tog upp lockelsen i att arbeta med effektiviseringar i förhållande till de resurser som finns.
- Det fanns en stark stolthet hos respondenterna när de berättade om sitt arbete i kommunen och om kommunens verksamhet. Det fanns däremot en negativ bild av samma kommun och samma verksamhet när samtalet handlade om bilden av kommunen och vad man upplevde att omgivningen sa och antog.
- Merparten av deltagarna vittnade om ökad motivation och stolthet i samband med programmet. De flesta förklarade det ökade engagemanget med att man fått en bättre förståelse för kommunens verksamhet, arbete och ledning i stort.

Respondenterna:





## Förväntningar på chefsrollen

### En arena för att lära sig mer om sig själv och andra

Det som framför allt lockade i chefsrollen, och som också visade sig vara den i särklass största anledningen till att deltagarna sökte chefsaspirantprogrammet, var möjligheten till personlig utveckling. De flesta deltagarna drivs av att utmana och utveckla sig själva. Chefsaspirantprogrammet sågs som en tillåtande och utmanande arena att lära sig mer om sig själv och andra. Ett vanligt svar var också att man ville testa sig själv – att se om man har det som krävs för att gå in i en chefsroll. Tydligt är också att dessa personer trivs med stort ansvar och många deltagare uttryckte en önskan att ”få vara med där det händer” vilket var en anledning till att man ser chefsrollen som en möjlig framtida roll.

En stor del av deltagarna berättade också att de inte var säkra på om de ville gå in i en chefsroll vid programmets början, men att man redan efter ett par träffar både fått en ökad förståelse och ett ökat intresse för rollen.

Trots att merparten av programdeltagarna fått en ökad lust att ta sig an en framtida chefsroll var det också flera som vittnade om motsatsen – att man under programmets gång insett att chefskapet inte var något för dem. De vanligaste svaren var i dessa fall att man ansåg sig fungera bättre i specialistrollen där man kunde påverka utifrån en strategisk roll och att man därmed slapp baksidan av ledarskapet – det tuffa personalansvaret.

### Få vara med och driva utveckling

Man ansåg också att chefskapet ger möjlighet och mandat att påverka och driva utveckling utifrån sin egen övertygelse och kreativitet. Ett vanligt svar var möjlighet att få påverka och driva utveckling av sakfrågan för att höja arbetets

*”Jag var redo för nästa steg och tänkte: Har jag vad som krävs?”*

Man ansåg också att chefskapet ger möjlighet och mandat att påverka och driva utveckling utifrån sin egen övertygelse och kreativitet.

kvalité. De personer som föredrog chefsrollen framför specialistrollen menade att man i chefsrollen faktiskt har "muskler" att kunna fatta formella beslut, vilket av dessa personer ansågs svårare i specialistrollen.

### Ledarskap mer än chefskap

Den tredje vanligaste anledningen till att man såg chefsrollen som intressant var möjligheten att få leda och coacha andra och att få en grupp att jobba mot ett gemensamt mål. Respondenterna svarade ofta att personalansvaret, med det menade de utvecklingssamtal och personaladministration, inte var det som drev viljan att vara chef. Snarare var det möjligheten att få andra att växa och att gemensamt nå ett mål. Ett relativt stort antal av respondenterna berättade att "i vår kommun ska vi ha ledare, inte chefer". Viljan och intresset att driva utveckling i form av effektiviseringar nämndes överhuvudtaget inte. Det som ansågs locka i ledarskapet var snarare utmaningarna på det mellanmänskliga planet.

Somliga såg också programmet som en möjlighet att synas, att det var ett taktiskt val utifrån ett karriärperspektiv, oavsett om man skulle fortsätta jobba inom kommunen eller inte. Deltagandet gav en "godkändstämpel", att man har vad som krävs. Dessa svar var dock betydligt vanligare i storstadsregionerna där större intresse att göra karriär fanns.

Få tog upp lönen som ett incitament. Intressant är också att få personer tog upp den ideologiska övertygelsen och intresset att driva samhällsutveckling.



## Farhågor och utmaningar

### Att få legitimitet

Den i särklass största oron var rädslan att den egna kompetensen inte skall räcka till för ett chefskap. Framför allt tog man då upp utmaningar på det mellanmännsliga planet i ledarskapet. Man ställde sig frågande till om man kommer klara av att hantera tuffa och konfliktfyllda situationer. Det fanns också en osäkerhet om man kommer att lyckas få med sig personalen, få legitimitet av gruppen, och om man kommer att klara av att visa tydlighet. Många såg också tuffa personalärenden som en stor utmaning. ”Vad gör man om personalen inte levererar – kommer jag att lyckas få dem att göra det?”. Trots osäkerheten vad gäller den egna kompetensen resonerade flertalet i stil med att ”övning ger färdighet” och man kände en trygghet i att det finns professionellt stöd att få, t.ex. från HR.

### Stora personalgrupper

Flertalet resonerade också kring uppdragets storlek. Man ansåg att man som chef i kommunen har för stora grupper och att tiden då inte räcker till för att jobba med utveckling av verksamheten – det som gjorde att man sökte sig till chefsrollen till att börja med. Många ansåg också att steget från att vara medarbetare till att gå in i chefsrollen många gånger är för stort. ”Det är en stor utmaning att gå från att vara en i gänget till att bli chef för 50 personer.” Merparten av respondenterna önskade sig möjligheten att inledningsvis leda mindre grupper och gradvis ta sig an större.

*”Tänk om jag inte får dem med mig eller om det blir en massa konflikter – kommer jag kunna hantera det?”*

Många ansåg också att steget från att vara medarbetare till att gå in i chefsrollen många gånger är för stort.

## Resultat trots bristande resurser

Bristande resurser sågs också som en utmaning. Framför allt resonerar respondenterna kring hur man ska få med sig personalen om man tvingas säga nej till särskilda önskemål för många gånger. Bristande resurser hänger också samman med farhågan att inte kunna leverera tillräckligt bra resultat. Viljan att nå resultat och skapa en god verksamhet var väldigt tydlig. Endast en av de tillfrågade såg dock effektiviseringar som en positiv utmaning – t.ex. att hitta nya sätt att bli mer effektiv på i relation till de resurser som finns. I de fall intervjuarna belyste detta, var de vanligaste svaren i linje med: ”Man får ju en påse pengar, hur fel kan det bli?”

## Chefskap och föräldraroll

En stor andel av de tillfrågade såg också utmaningen i att få ihop privat- och jobblivet. Flera av deltagarna ställde sig också uttryckligen frågan: ”Är det verkligen värt det?” Det fanns en oro inför att både lyckas vara en bra chef och en bra förälder. Grunden för dessa resonemang låg i att man ofta sett de egna cheferna jobba sena kvällar med väldigt hög arbetsbörda.

*”När man ser att ens chefskickar mejl kl. 11 på kvällen undrar man om det är värt det?”*





## Förutsättningar och villkor

De flesta respondenterna såg chefskapet som ensamt och utsatt. Man vill gärna dela ansvaret, finna stöd i mentorer, chefer och kollegor i samma situation. Flertalet av de tillfrågade kopplade samman detta med att det första uppdraget ofta sågs som för stort. Skulle man börja med mindre grupper skulle chefskapet inte kännas så skrämmande. Respondenterna menade ofta att detta är baksidan av en platt organisation – få blir chefer och när man väl blir chef är det ofta över alltför stora grupper.

En stor del av respondenterna tog upp vikten av att cheferna är goda ambassadörer för chefskapet. Respondenterna menade att de ofta får höra hur tufft det är att vara chef, om svårigheten att hitta balansen mellan jobb- och privatliv, att man står ensam, att tiden går åt till administration och att det inte finns tid att utveckla sakfrågorna. Man menade att cheferna borde bli bättre på att berätta vad som är spännande och roligt i chefsrollen och hur man ska agera för att lyckas. Man efterfrågar helt enkelt mer positiva förebilder.

Många nämnde också att det är viktigt att man tidigt i karriären blir upptäckt, att man snabbare vågar delegera chefsansvar och ge möjlighet att växa in i chefsrollen. Detta tycks hänga samman med att kommunerna är icke-hierarkiska organisationer med långtgående ansvar, vilket uppskattas i medarbetarrollen, men tycks vara en nackdel när det handlar om att få fram bra chefer. Dessa personer uttryckte en önskan om tydligare karriärvägar tidigare i den professionella karriären.

*”Om de chefer jag pratar med förmedlar bilden av att de trivs som chef, blir bilden av chefskap mer positiv.”*

*”Att välja chefskap är att välja ensamhet. Min dröm är att vara två förskolechefer på en förskola.”*

### Stöd för att lyckas i chefsrollen

De allra flesta respondenterna uttryckte en önskan om att ha tillgång till en mentor under första åren som chef. Att få en erfaren person att dela tankar med och som kan komma med kloka råd ansågs som det i särklass viktigaste stödet. Viktigt var också möjligheten att ingå i ett nätverk med chefer på samma nivå som också är nya i chefsrollen. Ett nätverk där man kan bolla tankar och problem. En god och nära relation till den närmaste chefen sågs också som viktigt för att lyckas i chefsrollen. En chef som är närvarande och som kan ge en bekräftelse, stöd, tips och också ”pusha” när man känner sig osäker, togs upp som en viktig faktor. Viktigt ansågs också acceptansen från den närmaste chefen och att det råder en tillåtande arbetsmiljö där det är tillåtet att misslyckas. Ständig kompetensutveckling sågs också som viktigt liksom möjlighet att utveckla både ledaregenskaper och kunskaper inom IT, administration och annat som hör chefskapet och sakområdet till.

Respondenterna tog också upp vikten av att det finns ett professionellt stöd att tillgå, t.ex. från HR och ekonomi. Detta var dock något som de flesta ansåg sig ha och något man tog upp som en fördel med kommunen som arbetsgivare, att man inte behöver ”stå ensam på toppen”. Just detta var något en stor del av respondenterna uttryckte en oro inför. I begreppet la man föreställningen om att man som chef måste kunna allt, ha svar på allt, och att man förväntas kunna hantera alla typer av situationer. Om detta är specifikt för just den kommunala sektorn får vara osagt, men en möjlig förklaring kan vara det som många av respondenterna tog upp, att det krävs ”lång och trogen tjänst” för att få legitimitet och trovärdighet i chefsrollen.



## Drivkrafter

En diskussion utifrån begreppet ideal karriärutveckling kan ge många olika svar och entydiga begrepp kan vara svåra att utläsa. Dock är det mycket tydligt att respondenterna först och främst väljer möjligheten att få vara med och utveckla verksamheten och påverka som den främsta framgångsfaktorn för en ideal karriärutveckling. Utifrån viljan att utveckla och påverka förgrenar sig sedan alternativa roller.

Många av respondenterna såg en chefsposition som en möjlig karriärväg och ett flertal beskriver också en tydlig chefskarriär som den ideala karriärutvecklingen. Dock återkom många av deltagarna till möjligheten att få alternera mellan en specialistroll och en chefsroll i framtiden. Rollens betydelse definierades snarare utifrån vilket mandat rollen skapar, snarare än rollens status. Respondenterna såg också en framtida mellanchefsposition som steget mot en mer strategisk roll – antingen som specialist eller i en högre chefsposition. Grundtanken var att få vara med och utveckla på den strategiska nivån snarare än leda på den operativa nivån.

Chefsrollen beskrevs av många respondenter som stelbent, repetitiv och fylld med åtaganden som inte ansågs lockande, exempelvis personaladministration. Rädsla fanns också att en chefsroll innebär för mycket krav och kritik för att vara värd att gå in i.

Den personliga utvecklingen återkom som en del av den ideala karriärutvecklingen. Personlig utveckling definierades primärt i termer av frihet och möjlighet att påverka. Friheten att alternera mellan roller och verksamhetsområden, samt återigen möjligheten att påverka och utveckla verksamheten. Inom begreppet frihet la man också möjligheten att jobba brett inom kommunens olika verksamheter. En tydlig önskan fanns hos många av deltagarna

*”Ett arbete där man får utvecklas, där man har möjlighet att påverka och känna att man gör skillnad. Att det inte står still, där man får skapa förändring i verksamheten.”*

att få möjlighet att jobba inom olika verksamhetsområden och på olika förvaltningar.

Få respondenter definierade tydliga roller/tjänster i dialogen om långsiktiga professionella mål. Återigen fokuserade de snarare på möjligheten att i framtiden få jobba med utveckling och påverkan. Största delen av deltagarna såg dock kommunen som en trolig arbetsgivare i framtiden och få hade planer på att lämna kommunen för annan arbetsgivare.



## En bra arbetsgivare

En övervägande del av respondenterna definierade den ”goda arbetsgivaren” utifrån dess förmåga att förändra, anpassa och utveckla organisation och verksamhet. Tydligt var återigen respondenternas fokus på sina egna möjligheter att påverka inom organisationen. Hos den goda arbetsgivaren definierade respondenterna utveckling som utmanande där nya metoder och vägar testas för att nå framgång.

Transparens togs upp av många respondenter som en mycket viktig faktor för att man skall vilja stanna hos en arbetsgivare. Tydliga riktlinjer såväl övergripande som från närmaste chef efterfrågades och framför allt talade man om ärlighet och öppenhet som önskvärda kulturella egenskaper.

Relativt få tog upp frågan om ekonomisk kompensation som en viktig faktor för att man skall vilja stanna hos sin nuvarande arbetsgivare. En god löneutveckling och kommunernas förmåga att följa med i löneutvecklingen togs dock oftast upp som en bisats.

*”Arbetsuppgifter som är utmanande och att man får pröva idéer och testa nya vägar.”*



## Kommunen som arbetsgivare

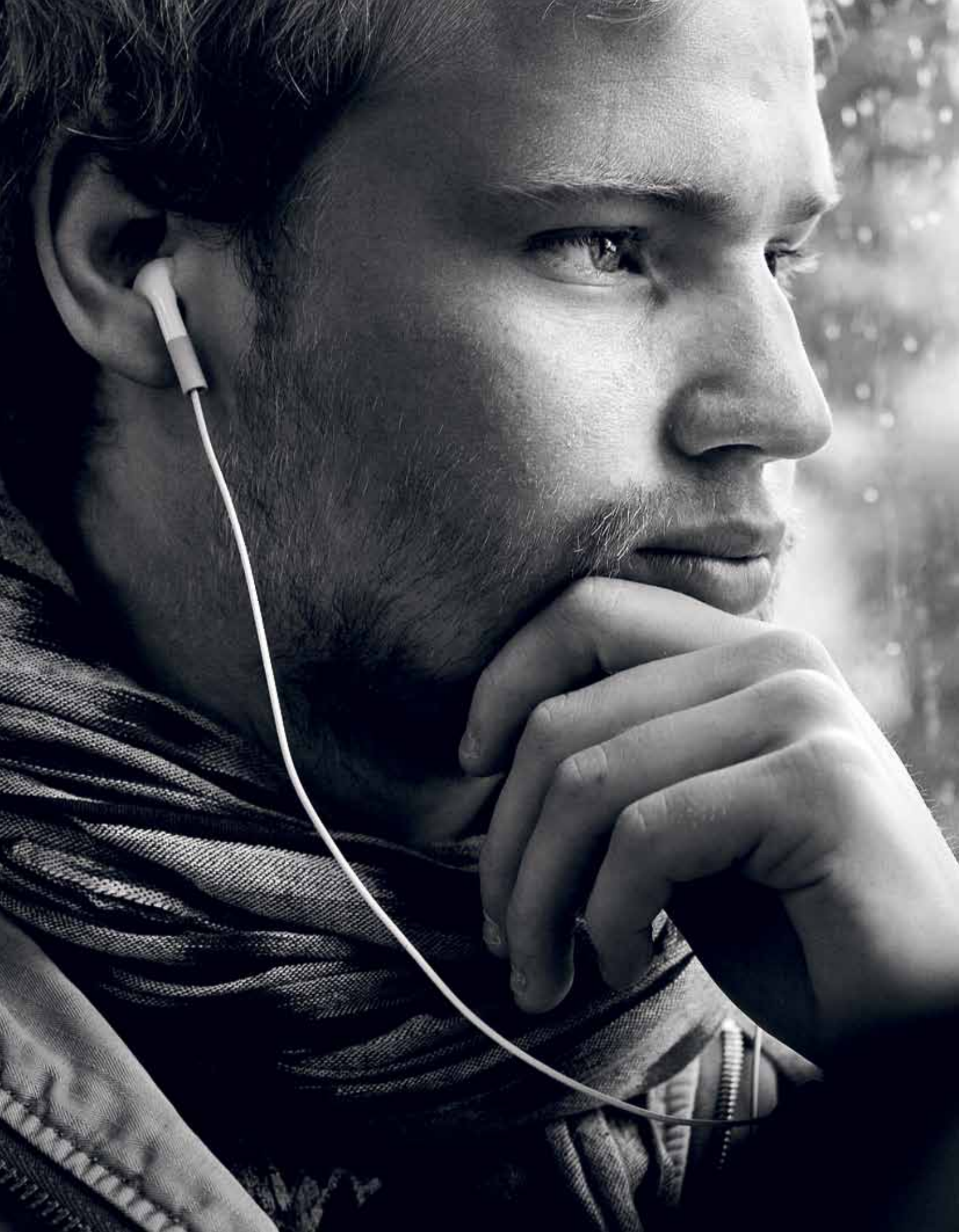
Den största delen av respondenterna såg sin arbetsgivare som en god arbetsgivare med stora möjligheter till delaktighet och vidareutveckling. Bredden i kommunens uppdrag ses som grunden i detta och många kände sig synliggjorda av sin kommun.

Den goda arbetsmiljön med stor möjlighet att påverka var en anledning till att kommunen uppfattades som en god arbetsgivare. Samarbete istället för konkurrens sågs som grunden för den goda arbetsmiljön och ord som ”glädje” och ”tillsammans” var återkommande teman. Många definierade också detta som ett motsatsförhållande till det man uppfattar som privata sektorns konkurrens och armbågar.

Uppdraget att tillgodose brukarnas behov var också en faktor som tillfredställde och definierade kommunen som god arbetsgivare hos respondenterna. Meningsfullheten i att ha ett mål, oavsett politiska riktlinjer eller organisationsförändringar, skapade tydlighet och en stolthet hos respondenterna.

Fungerande rutiner och strukturer var slutligen ytterligare en aspekt som respondenterna tog upp som en positiv aspekt av att jobba i den kommunala sektorn. I detta inkluderades också kompetensutveckling och fortbildning där kommunen många gånger ses som en föregångare. Tryggheten i att ha en arbetsgivare som tar ansvar vid oförutsedda händelser, med tydliga processer för att ta hand om sin personal och sin verksamhet, var också en självklarhet för många av respondenterna.

*”Man kommer till jobbet och har kul, vi jobbar tillsammans, med varandra, inte mot varandra.”*





## Kommunens image

När respondenterna skulle definiera kommunen som arbetsgivare utifrån vad de upplevde att omgivningen ansåg, kom lönen upp som mycket relevant faktor. Bilden av kommunen som arbetsgivare uppfattades primärt utifrån en negativ lönebild. Bilden av kommunens låga löner definierades utifrån upplevelsen av andras uppfattning snarare än av de anställda själva.

Ett flertal respondenter tog upp hög medelålder och att det är svårt att göra karriär som ung i kommunen då andras uppfattningar om kommunen diskuterades.

Som en fortsatt diskussion utifrån uppfattningen att ungas möjligheter att göra karriär inom kommunens verksamhet var begränsad, tog flertalet av respondenterna upp uppfattningen om otydliga karriärvägar inom kommunen. I detta fall definierat som andras okunskaper om vilka möjligheter som faktiskt finns.

Flertalet respondenter förklarade bilden av kommunens image som byråkratisk, med medborgarnas möten med kommunen i deras dagliga liv. Den myndighetsutövning, som i vissa fall upplevs som byråkratisk och som många medborgare någon gång i livet möter, skapar bilden av kommunens verksamhet. Respondenterna upplevde att deras bekanta utanför arbetet gärna definierade kommunen utifrån detta. Själva upplevde de sitt jobb som mindre byråkratiskt och mer fritt. Respondenternas vilja att försvara sin egen förvaltning eller verksamhet, samtidigt som man inte ville försvara andra delar av kommunens verksamhet inför grannar och bekanta, var också en tydlig trend.

Respondenter inom det sociala fältet eller utbildningsområdet tog vidare upp omgivningens uppfattning kring uppdraget inom skola och vård som ädelt och som en viktig insats för samhället.

Bilden av kommunen som arbetsgivare uppfattades primärt utifrån en negativ lönebild.

*”Man kommer i kontakt med kommunen vid t.ex. bygglov och får upplevelsen av att allt är byråkratiskt.”*



## Jämförelser med andra sektorer

Merparten av respondenterna trodde att lönen är den största skillnaden mellan sektorerna. Att löneutvecklingen är bättre inom den privata sektorn, att det finns fler karriärmöjligheter och att det finns fler chefsnivåer. Något som gör det möjligt för fler att bli chef.

### Lättare att vara kreativ i andra sektorer

Skillnaderna i chefsrollen sektorerna emellan beskrevs framför allt i termer av att det finns större möjlighet att vara mer kreativ i andra sektorer, speciellt i den privata sektorn, och att det där även är både snabbare och närmare till besluten. Arbetssätten och byråkratin trodde man var mer befästa i den kommunala sektorn och att man som arbetstagare måste vara realistisk – man får inse att man bara är en kugge i ett stort maskineri. Man tog upp politiken som en anledning till de längre ledtiderna, men även att det i kommunerna finns fler regler och lagar att förhålla sig till. Byråkratin sågs dock även som något positivt – att det är rättssäkert, demokratiskt och ett måste i en kommunal verksamhet, samt att det faktiskt ställer högre krav på chefen i kommunal sektor då beslutsprocesserna är mer komplexa. De allra flesta valde att jämföra chefsrollen i kommun med chefsrollen i det privata företaget, och inte med stat eller landsting. Att kommunerna är mindre hierarkiska i jämförelse med andra sektorer togs upp som något positivt.

Många ansåg att det är tuffare ekonomiska krav i den privata sektorn, att det inte finns plats för vare sig reflektion eller för människan utan att det framför allt handlar om vad som står på sista raden. Lyckas man inte leverera

*”Man får inse att man bara är en kugge i ett stort maskineri, i den privata sektorn är det nog närmre besluten.”*

åker man ut. I offentlig sektor kan man gå till jobbet samtidigt som man mår bra och har kul. Man ansåg att det finns mjukare värden i offentlig sektor vilket sågs som både positivt och viktigt. Positivt ansågs också att man jobbar mer långsiktigt i kommunal sektor. Många nämnde också att det finns bättre utbildningsmöjligheter inom kommunen och bättre stöd att tillgå. Samarbetet kommunerna emellan uppfattades också som positivt.

### Leder större grupper

Många ansåg att en betydande skillnad är att man som chef leder större grupper i kommunal sektor vilket blir konsekvensen av en platt organisation. Detta gör att cheferna har svårt att känna att man räcker till och har tid till att utveckla sakfrågorna. Att det är mindre hierarkiskt i kommunal sektor jämfört med övriga sektorer togs både upp som något positivt och negativt. Den höga delaktigheten är positiv – speciellt när man jämförde kommunal sektor med landstingen. Det som ansågs vara negativt var att man får vänta längre på att bli chef, och att när man väl blir chef blir utmaningarna för stora.

En mindre del av respondenterna ansåg att inte finns någon större skillnad i chefskapet mellan kommunal sektor och andra sektorer. Utmaningarna är de samma eftersom det är människor man leder.



## Hur locka framtidens chefer?

Resonemanget om otydliga karriärvägar var ett återkommande tema hos respondenterna. På frågan om hur man skulle kunna locka unga till kommunen, och då framför allt till chefsroller, fanns det en ganska stor enighet hos respondenterna om att kommunikationen av den kommunala organisationens karriärmöjligheter är av största betydelse. Respondenterna pratade om den externa kommunikationen när ny arbetskraft skall rekryteras, men också om den interna kommunikationen för unga duktiga arbetstagare som idag redan finns i kommunen. Att kommunicera de möjligheter som finns ”innan vi förlorar de unga medarbetare som idag redan finns i kommunen” var en genomgående åsikt hos många av respondenterna. Innan pengarna läggs på externa kommunikationslösningar, måste man förstå vikten av den interna kommunikationen.

*”Inte bara blanketter och byråkrati, det finns så mycket mer.”*

Som citatet ovan säger tog respondenterna återigen upp bilden av kommunen som myndighetsutövare. Respondenterna förstod byråkratins nödvändighet i vissa av åtaganden, men menade också att kommunen måste bli bättre på att kommunicera alla de uppdrag och projekt man bedriver, såväl lokalt som nationellt och internationellt.

Många av respondenterna tog upp kommunen som arbetsgivare med hög kompetens och menade att arbetet i kommunen präglas av såväl laganda som möjligheten att jobba med många av de bästa inom sina områden. Respondenterna ansåg det är viktigt att kommunicera detta utåt för att locka unga och duktiga chefstalanger eller experter till kommunerna.

*”Många av respondenterna tog upp kommunen som arbetsgivare med hög kompetens.”*





## Tankar om chefsaspirantprogrammen

En övervägande del av respondenterna menade att programmet varit mycket givande. Man uppskattade att fokus legat på ledarskap på det mellanmännsliga planet. Man menade att man lärt sig mycket både om sig själv och hur andra fungerar. Programmet bidrog till att en mer realistisk syn på vad chefskapet innebär och vad som krävs. Hos de allra flesta har både intresset och viljan att gå in i en chefsroll efter programmet ökat.

På frågan vad som skulle kunna bli än bättre tog de flesta upp att de önskat sig mer struktur, både vad gäller arbetsuppgifter, ”hemläxor” och gruppdiskussioner. Man önskade sig också fler checklistor kring det praktiska och konkreta – t.ex. mallar hur man för utvecklingssamtal. Flertalet tog också upp vikten av att det sker någon form av fortsättning av programmet – man frågade sig själv exempelvis: ”Vad händer nu, vad blir fortsättningen?”

Trots att merparten av respondenterna menade att det till stor del är upp till dem själva att visa framfötterna har programmet skapat vissa förväntningar på arbetsgivaren om fortsatt utveckling, och att man i annat fall är beredd att söka sig till andra organisationer för att få personlig utveckling.

Överlag visade respondenterna också på en större förståelse för kommunens arbete som helhet vilket ökat deras engagemang, motivation och lojalitet gentemot arbetsgivaren.

### VAD VAR BRA

#### MED PROGRAMMET?

- › Ökad självkänedom
  - förstå egna styrkor och utvecklingsområden
- › Ökad förståelse och större intresse för chefskap
- › Mentorskap och nätverk
- › Fokus på det personliga ledarskapet
- › Ökad förståelse för helheten
- › Stolthet, engagemang och motivation

#### VAD KAN FÖRBÄTTRAS?

- › Strukturen
- › Uppföljningen
- › Programmet bör komma tidigare i karriären

## Avslutande reflektioner

### Hur utnyttja bredden i verksamheten?

Respondenterna föreslår ett antal åtgärder för att locka framtidens chefer, till exempel att tydliggöra karriärvägarna, att bättre kommunicera de intressanta uppdrag som finns i kommunerna och att bättre kommunicera den höga kompetensen som finns i kommunerna. Kommunerna har en unikt mångfacetterad och bred verksamhet som borde kunna erbjuda unika möjligheter för unga chefer att alternera mellan olika verksamheter och på så sätt bredda sin kompetens och kunskap om organisationen.

*Hur kan vi utnyttja fördelen av kommunernas breda verksamhet i ännu högre grad?*

### Hur nyansera bilden av att vara chef?

Ett återkommande tema är omgivningens bild av kommunen, en bild som inte alltid stämmer överens med respondenternas bild. Här återkommer t.ex. en negativ bild av löneläget, otydliga karriärvägar och svårigheten för unga utan djup sakkunskap att göra karriär. Respondenterna lyfter upp flera positiva faktorer, som till exempel god arbetsmiljö, goda möjligheter till kompetensutveckling, en arbetsgivare som tar ansvar och fungerande rutiner och system.

*Hur kan vi bidra till att nyansera bilden av hur det är att vara chef i kommunerna och också lyfta fram de positiva aspekterna?*

### Hur skapa fler karriärsteg?

Deltagarna vittnade också om hur viktigt det är att relativt tidigt i yrkeskarriären se möjligheter till avancemang, och de uttryckte en önskan om att gradvis få växa in i chefsrollen. Stora personalgrupper är en återkommande farhåga och baksidan av kommunernas platta organisationer. För att möta de önskemålen skulle vi behöva ge möjlighet till fler och inte fullt så stora karriärsteg, men också möjlighet att utvecklas i snabbare takt än idag.

*Hur kan vi skapa fler och inte fullt så stora karriärsteg?*



Vi kan se en tendens till att det som ofta benämns som chefskap förknippas med administrativa uppgifter och att det inte har samma status som det som benämns som ledarskap. Också administrativa uppgifter kan innebära en form av styrning och ledning och vara en del av chefsuppdraget, medan andra uppgifter är av rutinkaraktär och kan delegeras.

*Hur kan vi urskilja de administrativa uppgifter som ska ligga på cheferna?  
Hur talar vi om uppdraget som chef och hur skapar vi kunskap och intresse kring t.ex. arbete med effektivisering?*

Respondenterna återkommer ett flertal gånger till en förväntan på att få påverka och utveckla verksamheten. Den goda arbetsgivaren definieras också som en arbetsgivare där det finns utrymme för att påverka och ta på sig nya utmaningar och uppdrag.

*Finns handlingsutrymmet att påverka och utveckla i praktiken?*

De farhågor respondenterna tar upp handlar om att hantera svåra medarbetarsituationer, uppdragets storlek, bristande resurser och utmaningen att få balans i livet. Här förslår de ett antal konkreta åtgärder: Möjlighet att få växa in i chefsrollen, mentorskap, nätverk med andra chefer och professionellt stöd (HR och ekonomi). Många kommuner erbjuder ett bra stöd idag, men det kan troligtvis utvecklas ännu mer.

*Vilket stöd erbjuds nya chefer idag och hur kan vi utveckla ett ännu bättre stöd?  
Hur kan vi utveckla introduktionen i chefsrollen?*

Hur ser vi på uppdraget som chef?

Kan man påverka och utveckla?

Vilket stöd får nya chefer idag?



## Om undersökningen

Source Creative genomförde totalt 80 telefonintervjuer med personer anställda i Sveriges kommuner som under vintern/våren 2010/2011 deltog i någon form av chefsaspirantprogram.

Totalt kontaktade Source Creative 72 kommuner i både storstads- och landsbygdsregioner med en förfrågan om deltagande i undersökningen. Merparten av de kommuner som kontaktades hade inget chefsaspirantprogram. Flera kommuner som kontaktades genomför dock dessa typer av program med ett eller ett par års mellanrum och hade för tillfället inget sådant program. Det bör dock uppmärksammas att många kommuner planerade att genomföra chefsaspirantprogram under hösten 2011, och som under våren 2011 befann sig i urvalsprocessen. En tydlig trend var att dessa typer av program visade sig vara vanligare i storstadsregionerna.

Undersökningen genomfördes med hjälp av semistrukturerade telefonintervjuer för att deltagarna skulle få tillfälle att fritt utveckla de områden som var av störst betydelse för dem. I snitt varade intervjuerna 25–35 minuter och genomfördes av konsulter med lång erfarenhet av chefsrekrytering inom den offentliga sektorn. Tre teman täcktes med varierande följdfrågor beroende på deltagarnas svar. Dessa tre teman var (1) Individuella drivkrafter – vad som motiverar och driver målgruppen, (2) Synen på chefskapet – förhoppningar, förväntningar och farhågor samt (3) Perceptionen av kommunen som arbetsgivare där områden som image och stolthet togs upp. Under intervjuerna gjordes detaljerade anteckningar. Efter intervjuerna kodades svaren för att upptäcka gemensamma teman.





## **FÖRHOPPNINGAR OCH FARHÅGOR HOS FRAMTIDA CHEFER I KOMMUNERNA**

Rapporten "Förhoppningar och farhågor" bygger på intervjuer med 80 blivande chefer, deltagare i kommunala chefsaspirantprogram. Här förmedlas synpunkter och tankar om den framtida chefsrollen, som kan bidra till dialog och ökad kunskap om hur kommunsektorn kan utveckla attraktiviteten i chefsuppdraget. En första rapport på temat ledarskap, "Chefer i kommuner och landsting", kom i mars 2011.

"Sveriges viktigaste jobb" ska bidra till att öka kunskapen om jobben i välfärdssektorn och diskutera de arbetsgivarutmaningar som kommuner och landsting står inför. Den här rapporten ingår i det arbetet.

**Beställ eller ladda ner på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer)**