

Bo Hagström

Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst

Många av första linjens chefer ska idag vara uttolkare av organisationens strategiska mål, samtidigt som de ska fungera som ledare för personalen. Det är ohållbart, menar Bo Hagström.

Chef- och ledarskapets betydelse för arbetsmiljön framhålls i många olika sammanhang. I takt med den arbetsrelaterade psykosociala ohälsans alarmerande ökning kommer det organisatoriska ledarskapet att framstå som en av de viktigaste enskilda framgångsfaktorerna för ett hållbart arbetsliv. Inte minst gäller det i dagens personalintensiva och sjukfrånvarodrabbade offentliga sektor med uttalade ambitioner att bli morgondagens mönsterarbetsplatser. Jag avser i det följande att argumentera för en sannolik, och enligt min mening eftersträvansvärd, utveckling mot ett återupprättande av ledarskapet på förvaltningens mellannivåer samt en ökad fokusering på ledarskapets etiska dimensioner. En sådan ”prediktion” är måhända varken djärv eller kontroversiell. Men för att ändå förhoppningsvis öka trovärdigheten i argumentationen ska jag göra några nutidshistoriska tillbakablickar på ledarskapsdiskursen i Sverige med intresset i första hand riktat mot den offentliga förvaltningsorganisationen inom företrädesvis den stora välfärdstjänstesektorn.

Några nutidshistoriska tillbakablickar

Den offentliga, främst kommunala, sektorns 1960-tal har stundtals kallats för ”*participationsdecenniet*”. Då handlade mycket av det offentliga politiska samtalet om hur medborgarna skulle få inflytande och kunna delta i den alltmer komplexa demokratiska processen. Det ska bli ses i ljuset av de omfattande kommunsammanläggningarna som ägde rum under 1960-talet och början av 70-talet med påföljande dramatiska minskning av antalet kommunala förtroende- män. Chefsproblematiken däremot ägnades ett förhållandevis ringa intresse.

Det därpå följande 1970-talet har ofta karaktäriserats som ”*medbestämmande- decenniet*”. Då var det, åtminstone i somliga kretsar, närmast tvivelaktigt att vara chef. Debatten ägnades istället åt i vilken omfattning och på vilket sätt man kunde säkerställa de offentliganställdas inflytande och delaktighet utan att tumma på den politiska demokratin.

Bo Hagström är docent i statsvetenskap och forskar kring offentligt ledarskap, organisationsteori och förvaltningspolitik med tonvikt på human serviceorganisationer (HSO), massmedia och politisk opinionsbildning.

E-post: Bo.Hagstrom@Arbetslivsinstitutet.se

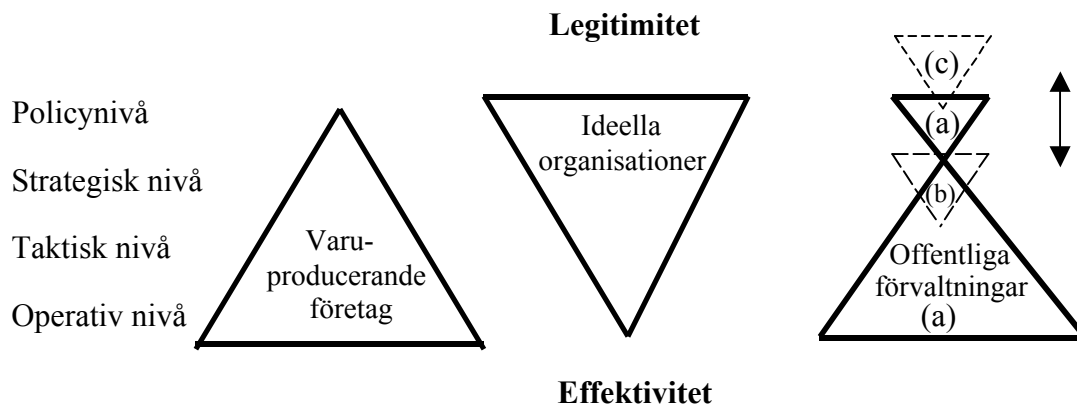
Likt något, som ur ledningssynpunkt skulle kunna betraktas som en motreaktion på 1970-talets medbestämmande, följde 1980-talets ”*decentraliseringsdecennium*”. Krav framfördes på få men desto starkare superchefer i förening med en kraftig reduktion av organisationens mellanchefer. Från näringslivet hämtade managementfilosofier började dyka upp och relativt oreflekterat tillämpas på en rad områden inom den offentliga förvaltningen. Köp-säljmodeller och beställar-utförarsystem sågs av många som lösningen på tidigare problem, inte minst produktivets- och effektivitetsproblem.

Under 1990-talet har vi kunnat registrera vad som närmast skulle kunna betraktas som ett decennium av *självrannsakan* och ”*tillnyktring*”, med en ökad insikt kring viktiga särdrag i den demokratiskt styrda förvaltningsorganisationen.

Vad kan då den i vissa stycken pendelliknande utvecklingen antas vara ett uttryck för? Jag ska göra ett försök att besvara frågan och illustrerar resonemanget med hjälp av figuren på följande sida, som med smärre nyanseringar är hämtad ur boken *Strategisk ledning på politiska marknader* av ekonomerna P-O Berg och Christer Jonsson (1991).

Alla organisationer vilar vanligtvis på någon form av värdegrund. Ofta kan denna värdegrund granskas i termer av *legitimitet* respektive *effektivitet*. Beror på den relativa vikt som olika typer av organisationer tillmäter verksamhetens legitimitet respektive effektivitet, bör ”ledningslogiken” ha fokus på olika hierarkiska nivåer. Med ledningslogik förstås då närmast organisationens kraftsamling och prioritering av ledningsfunktionen. Det typiskt varuproducerande företaget, med vanligtvis starkt uttalade effektivitetsmål, har eller bör ha ledningslogiken koncentrerad till organisationens operativa nivå. Det förhållandet att legitimitetsaspekter stundtals figurerar i t ex läkemedels- och militärindustrin, kosmetika- och leksaksbranschen förändrar inte det faktum att effektivitetsvärdet är det allt annat överskuggande i varuproducerande och vinstbaserade verksamheter. Ser vi istället till ideella folkrörelseorganisationer (politiska partier, Amnesty International, miljö- och idrottsrörelser m fl), så är de starkt avhängiga sin legitimitet i samhället och/eller bland sina medlemmar. Dessa kraftsamlar därför sannolikt ledningslogiken till organisationens högre hierarkiska nivåer. Förvisso kräver även idéproduktion och idéspredning ett visst mått av effektivitet, vilket dock inte förändrar grundantagandet om en starkt legitimitetsgrundad ledningslogik.

Ledningslogiken kompliceras avsevärt i demokratiskt styrda förvaltningsorganisationer. Dessa har i sin tjänsteproduktion anledning att tillmäta såväl legitimitets- som effektivitetsvärdet stor betydelse – något som också bör avspeglats i ledningslogikens utformning. Här uppstår vanligtvis två problem, som jag vill rikta sökarmen på. Det ena är att åstadkomma en ur normativ synvinkel godtagbar avvägning mellan legitimitets- och effektivitetsvärdet. Det andra är att förvaltningens strategiska ledningsnivå empiriskt tenderar att representera en grå-



Figur 1. Ledningslogikens fokus i olika typer av organisationer.

zon, med oklara principer för ledningslogikens förankring i respektive värdegrunder.

Detta gör att ledarskapet ofta beskrivs som svårgripbart, eftersom motstridiga krav och intressen måste hanteras. Dels handlar det om oklara rollfördelningar mellan de administrativa och politiska nivåerna, dels om en del gråzoner, vilket innebär att cheferna måste vara beredda att såväl hantera mångfald som att balansera med- och motkrafter (Lind Nilsson 2003, s 112).

Det är utifrån dessa perspektiv (jfr även Hagström 1990, s 17ff), som de tidigare utvecklingstendenserna borde kunna rekonstrueras. Låt oss illustrera med några typiska organisatoriska förändringstendenser inom svensk sjukvård. Andra liknande exempel skulle kunna hämtas från den kommunala och landstingskommunala sektorn.

Omstrukturerad hälso- och sjukvård

Den i Sverige på 1960-talet kraftigt expanderande hälso- och sjukvården var hierarkiskt organiserad med en utpräglad ”professiokratisk” uppbyggnad. Sjukvårdens inre organisation – den produktiva verksamheten – kännetecknades av en starkt professionaliserad ledning och styrning. Där fanns *styresmannen* (en kollegialt utsedd läkare) i högsta ledningen tillsammans med en administratör – *syslomanen*. Landstinget, som demokratisk överbyggnad, förde i gemene mans ögon en förhållandevis anonym tillvaro som resursfördelare med ett fåtal betydelsefulla sammanträden per år, situation (a) i figuren ovan.

På 1970-talet höjdes starka röster till stöd för en väsentlig förstärkning av politikernas insyn och inflytande i hälso- och sjukvårdens faktiska verksamhet. I landsting efter landsting inrättades successivt ett mer eller mindre stort antal politiskt sammansatta sjukvårdsdirektioner eller distriktsnämnder, med politiskt och i många stycken även operativt ledningsansvar för geografiskt avgränsade

områden. På detta sätt avsåg man att inom avgränsade sjukvårdsområden integrera politik och förvaltning, eller om man så vill, legitimitets- och effektivitetsaspekterna – situation (b) i figur 1. Den på detta sätt tillskapade politiker-medverkan kom på många håll att innefatta högst operativa frågor kring vårdplanering, avdelningars öppethållande, tjänstefrågor m m, och kritiken lät inte vänta på sig. Politikern hamnade närmast i rollen som sjukvårds*producent* och verksamhetsföreträdare och inte som medborgarnas företrädare gentemot det sjukvårdsproducerande systemet.

1980-talet innebar i flera avseenden ett systemskifte, till icke ringa del med ideologiska förtecken, inte minst vad gäller grunderna för den offentliga verksamhetens organisering med tydliga inslag av marknadiseringstänkande. Sjukvårdssverige började nu på många håll att introducera nya organiseringsprinciper med hjälp av köp-säljmodeller eller beställar-utförarsystem. En bärande idé bakom dessa försök var att politikerna nu skulle återta sin roll som konsumentföreträdare och träda tillbaka från den tidigare producentföreträdarrollen. Samtidigt skulle ett sådant system garantera en ökad självständighet, större konkurrensutsättning och kraftigt minskad politikerinblandning i själva tjänsteproduktionen, situation (c) i figur 1.

Såsom figuren schematiskt söker visa, förefaller det som om åtminstone *en* väsentlig grund till den närmast pendelliknande utvecklingen av sjukvårdens organisering står att söka i problemen kring hur ansvaret för den strategiska ledningen av verksamheten ska fördelas. Vem/vilka/vad ska tilldelas huvudansvaret för att väga samman och synkronisera verksamhetens legitimitets- och effektivitetsvärden?

Parallellt med 1990-talets marknadiseringstendenser intensifierades den redan under 1980-talet påbörjade decentraliseringen av förvaltningens inre organisation, med ambitionen att platta ut densamma så långt som möjligt. Flera mellancheferstjänster togs bort med argumenten att ansvar och befogenheter skulle flyttas så nära dem det berör som möjligt. Förändringarna kom givetvis att påskyndas och förstärkas av de påbörjade besparings- och neddragningsåtgärderna som framtvingades redan under 1980-talet och som intensifierades under 1990-talet. Resultatet blev en dramatisk reduktion av antalet mellanchefer inom offentligt driven verksamhet.

Även om somliga av de från näringslivet hämtade managementfilosofierna har anammats och etablerats på det offentliga området, så kan 1990-talet åtminstone i vissa nu diskuterade avseenden betraktas som ett ”självrannsaksdecennium” i landstingsvärlden men också inom andra delar av den offentliga förvaltningen.

När beställar- och utförarmodellerna (eller köp- och säljmodellerna som de också kallades) infördes i svensk sjukvård i början av 1990-talet hade framförallt de nya ekonomiska styrsystemen en framträdande plats. Idag tycks förväntningarna på de ekonomiska styrsystemens förmåga att effektivisera

hälso- och sjukvården ha tonats ned på många håll och i stället betonas brukarperspektivet och beställarorganisationernas roll som befolkningsföreträdare (Blomgren 2003, s 155).

Vissa avbrutna modellförsök bör förvisso förstås i ideologiska termer, medan andra åter har avbrutits, då de inte har visat sig infria de högt ställda förväntningarna. I flera fall har man sålunda kunnat konstatera sk ”marknadsimperfectioner”, som har försvårat, för att inte säga omöjliggjort, strävandena att efterlikna näringslivets organiseringsprinciper.

Ett ytterligare uttryck för den självkritiska omprövningen gäller konsekvenserna av det ”chef- och ledarskapsunderskott”, som börjar göra sig gällande i komplexa och personalintensiva offentliga verksamheter såsom vård, omsorg och skola och som leder oss vidare mot några mer framåtsyftande funderingar.

I fortsättningen av kapitlet framförs två sannolika och delvis sammanhängande utvecklingstrender inom den offentliga organisationens omfattande välfärdstjänstesektor. Den ena trenden handlar om det alltmer framträdande behovet att bryta och vända den fortgående minskningen av antalet chefer på organisationernas mellannivåer – om att komma till rätta med det chefsunderskott, som detta har resulterat i. Den andra trenden handlar om att synliggöra etikfrågorna i diskussionen om den offentliga verksamhetens ledningsprinciper. En viktig premis för en sådan argumentation är att det krävs, eller åtminstone förutsätts, en professionell kompetens för att inneha många chefspositioner. I varje fall så länge vi talar om samhällets relativt professionsstarka human serviceorganisationer – hälso- och sjukvård, utbildning, socialtjänst, omsorgsverksamhet, polismakten m fl.

Här förväntas cheferna representera ett professionellt perspektiv (*expertskapet*), karaktäriserat av lojaliteter och bindningar till den egna professionens intressen, normer och mål, men även ett administrativt/organisatoriskt perspektiv genom engagemang i organisationens specifika mål, ansvar för dess tillväxt och stabilitet liksom för dess verksamhetsformer (*chefskapet*). Till detta kommer också uppgiften att leda och utveckla och engagera sina medarbetare i och för verksamheten och att skapa ett kreativt arbetsklimat (*ledarskapet*) (Hagström 2002, s 4).

De senaste decenniernas omfattande omstruktureringar av den offentliga sektorn torde haft avgörande inverkan på just denna chefskategori. I takt med en ökad professionalisering även av administrativa chefspositioner, bl a som en konsekvens av decentraliseringen av viktiga administrativa funktioner, har professionsföreträdarna funnit att de administrativa chefspositionerna blir en allt viktigare del av karriären. Emellertid har inslag av organisationsteori, organisationsledning och administration hittills varit försummade i många professionella utbildningar. Detta rimmar dåligt med de ökade krav som har kommit att ställas på de redan

hårt belastade förstalinjens chefer efterhand som mellanchefnivåerna har försvunnit.

Mellanchefernas återkomst på 2000-talet

En hierarkiskt uppbyggd linjeorganisation med ”nivellerad” chefsstruktur vilar bl a på antaganden om en successiv utfyllnad, koordinering och operationalisering av överordnade mål och verksamhetsidéer nedåt i organisationen. De under några decennier tillämpade decentraliseringslösningarna i syfte att ”platta ut” organisationerna har emellertid med nödvändighet skapat ett ledningsvakuum mellan organisationens högsta ledning och den operativa verksamheten, så vitt inte dessa ledningsuppgifter har övertagits av någon annan nivå i organisationen. Även om avståndet i *psykologisk* mening förvisso är lika långt mellan organisationens strategiska och operativa ledningsnivåer, så saknas nu den sammanhållande länken som mellancheferna tidigare representerade. Den taktiska ledningsfunktionen har försvunnit (jfr figur 1), alternativt tilldelats första linjens redan hårt belastade chefer (jfr t ex Sundin 2003, s 73). Härvid aktualiseras förvisso också de tidigare diskuterade principerna för chefsrekryteringen. I mer eller mindre starkt professionaliserade offentliga välfärdstjänsteorganisationer, i synnerhet vård, omsorg och skola, rekryteras första linjens chefer nästan undantagslöst från den/de egna professionerna. I den ”gamla” ordningen var emellertid deras roll mer av den typiske arbetsledarens, med starkt fokus på den professionella operativa verksamheten. Man skulle också kunna säga att tonvikten låg mer på ledarskapet än på chefskapet. Ett tydligt exempel framträder vid en jämförelse av den gamla avdelningsföreståndarrollen och den nya avdelningschefsrollen i sjukvården. Den nya ordningens avdelningschefer, som fortfarande rekryteras ur professionen, har ett väsentligt mer uttalat och omfattande chefsansvar samtidigt som de, åtminstone av personalen, även förväntas upprätthålla den ”gamla” arbetsledarrollen.

I den professionella institutionen är autonomi och kreativitet den centrala medan den byråkratiska präglas av krav på integration och kontroll. Detta skulle kunna innebära att de som lämnar sin direkta praktiker- eller fältarbetsroll för en mer administrativ med budgetansvar, arbetsledning och kontroll av andras resultat, fångas av det särskilda värdesystem som den rollen omfattar (Norell 1989).

Forskaren Anders Persson, Arbetslivsinstitutet (Persson 2003), uppmärksammar motsvarande trend bland skolledarna. Han menar att dessa har gått från att vara *primus inter pares* (främst bland likar) till att bli *ultimus inter superiores* (sist bland överordnade). I många förvaltningar torde detta ha blivit en i det närmaste övermäktig uppgift, där riskerna är uppenbara att vissa ledningsfunktioner upprätthålls bristfälligt. Av nedanstående citat, hämtade från en nyligen genomförd

brett upplagd enkätundersökning bland 8 000 human servicearbetare i Skåne inom tolv olika yrkesgrupper, framträder ett av undersökningens mer entydiga resultat (Jönsson m fl 2003, s 36ff):

Sammanfattningsvis kan vi se att vår studie – liksom flera andra på området – styrker tesen om att ledningens utformning har stor betydelse för om man uppfattar sin arbetsmiljö som positiv eller ej. Det är uppenbarligen så att ledningsfunktionen i flera fall har omstrukturerats under 1990-talet för de yrkesgrupper vi undersökt. För många är det uppenbart att ledningen kommit på ett alltför stort avstånd från arbetsgruppen – med ty åtföljande osäkerhet och brist på uppskattning (s 36).

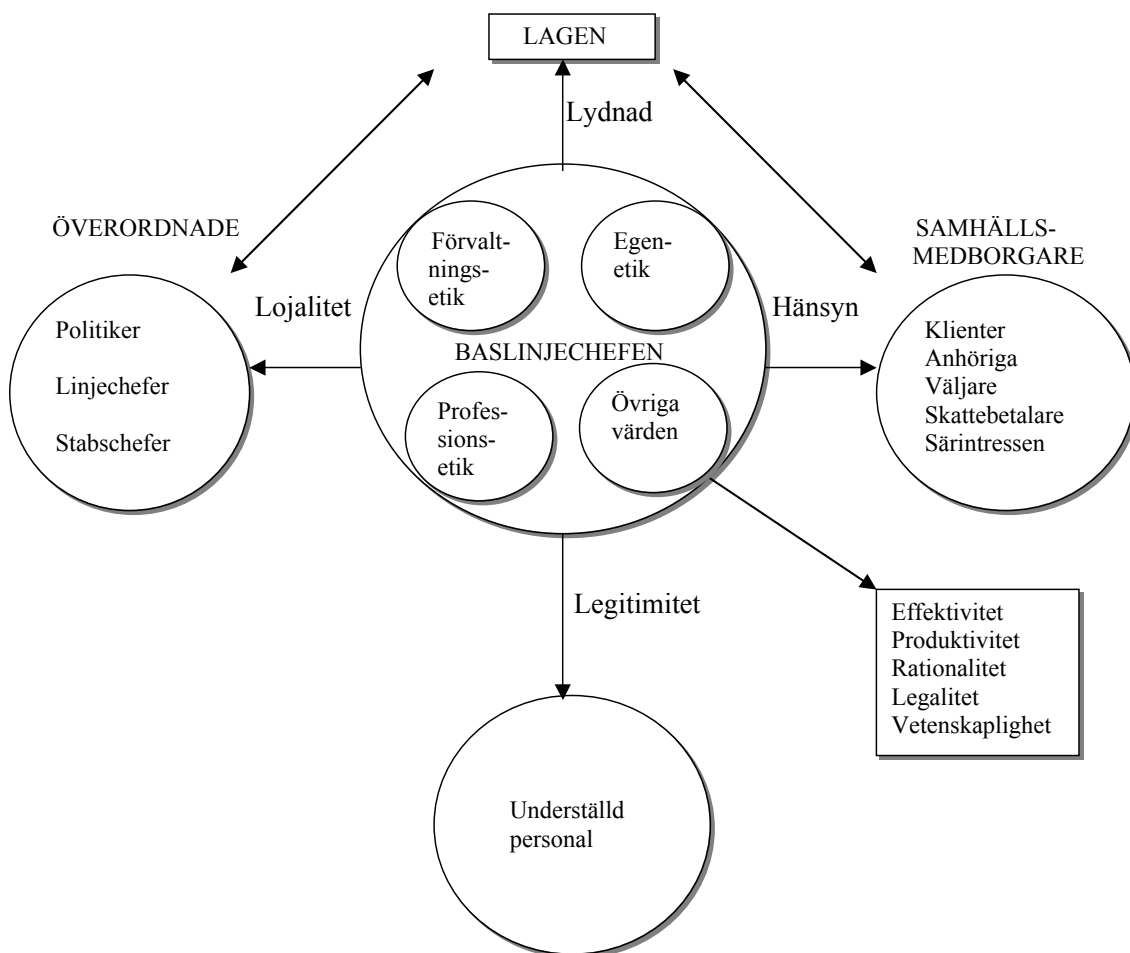
Att viktiga funktioner på det sättet övertagits av grupperna behöver förstås inte på något sätt vara negativt. Det kan ge en ökad frihet åt arbetsgruppen och en känsla av en ökad möjlighet att påverka sin arbetssituation. Samtidigt måste vi ha klart för oss att det finns vissa funktioner i chefskapet som rimligen inte bör övertas av andra. Det handlar bland annat om det yttersta ansvaret för verksamheten, för arbetsledningen, men också om att ge relevant information till arbetstagarna. I detta senare fall har vi i vår studie sett uppenbara brister till följd av den ökande otydligheten i chefskapet (s 40).

Det tycks sålunda som om organisationens baslinjechefer, utifrån ledningens förväntningar och egna ambitioner att fullgöra sina nya och väsentligt utökade chefsuppgifter, på samma gång har förlorat eller åtminstone tvingats nedprioritera den med ledarskapet starkt förbundna och viktiga rollen som arbetsledare för den operativa personalen. Med exempel från bl a äldreomsorgen, med förstalinjechefer ansvariga för drygt hundratalet medarbetare, framstår det som i det närmaste omöjligt att upprätthålla ett kvalificerat chefskap parallellt med rollen som närvarande och tillgänglig arbetsledare (Hagström & Jönsson 2002). För att råda bot på detta torde det efter hand visa sig nödvändigt att åtgärda det chefsunderskott som successivt har uppstått inom stora delar av den offentliga sektorns s.k. human serviceorganisationer, med krav på en återgång till en mer ”nivellerad” chefshierarki på flera förvaltningsområden.

Ett provokativt akademiskt debattbidrag till diskussionen om förvaltningens organiseringsprinciper finner vi i boken *Res pyramiderna*, med den talande underrubriken *Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*, av förvaltningsforskarna Östen Ohlsson och Björn Rombach. Med exempel från såväl näringsliv som offentlig sektor nagelfar författarna den sedan länge praktiserade tillplattningen i organisationerna och argumenterar för att det, åtminstone på vissa håll, är dags att resa pyramiderna igen.

Chefskapets etikfrågor

Även nästa utvecklingstrend, som föreliggande kapitel fokuserar, tar sin utgångspunkt i villkoren för arbete med människor, dvs klientrelaterat human servicearbete. Denna trend är till väsentliga delar förbunden med den ovan förda diskussionen om den offentliga förvaltningens förändrade ledningsstruktur. För den inomprofessionellt rekryterade chefen torde just positionen i gränslandet mellan "professiokratin", byråkratin och demokratin bilda grunden för olika former av etiska dilemman, som först på senare tid har kommit att uppmärksammas i forskning och debatt (se bl a Lundquist 1988, 1991, 1998; Knutson & Granér 2001). Grunden för antagandet ligger i det faktum att baslinjechefer med sitt väsentligt utvidgade verksamhetsansvar och sina beslutsbefogenheter hela tiden har att förhålla sig till vissa grundhänsyn, som inte alltid är sammanfallande. Schematiskt kan detta illustreras med hjälp av figur 2.



Figur 2. Den offentliganställda cheftjänstemannens grundhänsyn i sin ämbetsutövning. Källa: Med vissa tillägg och omarbetningar huvudsakligen hämtad från Lundquist (1991).

De grundhänsyn, som den offentliganställda ämbetsmannen, chef eller underordnad, har att förhålla sig till, inbegriper givetvis *lydnad* gentemot gällande lagar och andra föreskrifter, *lojalitet* mot överordnade samt *hänsyn* till samhällsmedborgarna. Det låter förvisso självklart och föga kontroversiellt. Svårigheterna uppstår emellertid när dessa grundhänsyn i specifika situationer hamnar i motsatsställning till varandra. Exempelvis kan tjänstemannen uppleva diskrepans mellan lagens bokstav och den styrning som utövas av överordnade förvaltningsföreträdare, vilka i sin tur kan representera inbördes olika viljor.

Samhällets medborgare återfinns i olika roller, t ex som väljare, skattebetalare, klienter, särintressen, vilket kan skapa svårigheter för tjänstemannen att väga olika hänsyn till skilda medborgargrupper och till olika föreskrifter.

I den tidigare refererade enkätundersökningen bland 8 000 företrädare för tolv olika human serviceyrken i Skåne, ställdes ett antal frågor om eventuella lojalitetskonflikter i tjänsteutövningen (Jönsson m fl 2003, s 101):

Den vanligast angivna lojalitetskonflikten är den som kan uppstå mellan klientens önskan och lagens krav. Nästan hälften menar att de åtminstone ibland upplever en sådan motsättning. Lojalitetskonflikten mellan klientens önskan och vad ledningen förväntar sig är den närmast vanligast förekommande. Minst vanlig är den angivna konflikten mellan olika chefers förväntningar på human servicearbetaren. Av de tillfrågade yrkesgrupperna är det framför allt de som har någon form av myndighetsutövning i sitt arbete som anger högst förekomst av lojalitetskonflikter (arbetsförmedlare, socialsekreterare och poliser).

Chefskapet, och i än högre grad ledarskapet, vilar dessutom på att baslinjefärdchefen åtnjuter åtminstone ett visst mått av *legitimitet* bland sina underordnade – något som torde vara särskilt framträdande i starkt professionaliserade verksamheter.

Motsättningar av nu nämnt slag kan för den enskilde tjänstemannen leda till etiska dilemman som grundar sig på att vederbörande vanligtvis har mer än ett etiksystem att förhålla sig till. *Förvaltningsetiken*, med krav på oväld, enhetlighet, rättssäkerhet, omutbarhet, frånvaro av nepotism m m, omfattar rimligtvis alla offentliganställda tjänstemän. *Professionsetiken* åsyftar närmast den roll- och sakområdesetik, som blir särskilt framträdande i starkt professionaliserade verksamheter som t ex vård, omsorg, skola och polis. Till detta kommer slutligen den *egenetik* som kännetecknar varje individ genom uppfostran, utbildning, religion m m. Utöver de nu nämnda etiska grundvalarna för ämbetsutövningen tillkommer i högre eller lägre grad en rad *övriga värden* som utgångspunkt för handlingar och beslut hos den enskilde tjänstemannen, t ex legalitet, rationalitet, effektivitet, vetenskaplighet och estetik.

Det torde knappast vara kontroversiellt att hävda att det senaste decenniet har inneburit en ökad uppmärksamhet på nämnda typer av etiska dilemmasituationer, inom framför allt klientrelaterat välfärdstjänstearbete. De från professionen

mestadels rekryterade baslinjecheferna har under senare år tilldelats en mer uttalad chefsroll, som sannolikt innebär att de som genuina arbetsgivarföreträdare oftare hamnar i etiska dilemmasituationer och lojalitetskonflikter mellan de olika grundhållningarna som de har att förhålla sig till. Inte minst massmedia har allt som oftast återkommande rapporterat om företeelser såsom ”tystnadens förvaltning”, civillikage, ämbetsmannætos och arbetsgivarlojalitet i 1990-talets nedskärningsdebatt. Vi har också kunnat bevittna ett antal omskrivna protestaktioner i form av ”exit” bland strategiskt placerade verksamhetsföreträdare, inte minst i sjukvården. Inte sällan har dessa motsättningar haft sin orsak i konflikter och meningsskiljaktigheter kring den relativa vikt som man från olika håll har tillmätt de skiftande värdegrunderna för verksamheten, där effektivitets- och ekonomioverväganden har konfronterats med framför allt etiska överväganden. På goda grunder kan antas att omständigheter av det här slaget kommer att öka vikten och nödvändigheten av att föra in etiska dimensioner i debatten om chef- och ledarskapets utövande i offentligt bedriven verksamhet. *Måhända är det inte bara eller ens i första hand bland politiker man ska söka demokratins väktare.*

Referenser

- Berg P-O & Jonsson C (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader*. Studentlitteratur, Lund.
- Blomgren M (2003) ”Att leda på distans i landstinget” i Holmberg I & Henning R (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund.
- Hagström B (1990) *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Hagström B (2002) Ledarskap i högskolan: akademisk professiokrati eller professionell ledningskultur? *Nyheter & Debatt*, nr 6, Högskoleverket.
- Hagström B & Jönsson S (2002) *Chef- och ledarskap i äldreomsorgen. En studie av sektionschefernas arbetssituation i äldreomsorgen i Södra Innerstaden i Malmö Stad*. Arbetslivsinstitutet Syd, Malmö.
- Jönsson S & Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Arbetslivsinstitutet Syd, Malmö.
- Knutsson M & Granér R (2001) *Perspektiv på polisetik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lind Nilsson I (2003) ”Ledarskap i kritiska situationer” i Holmberg I & Henning R (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist L (1988) *Byråkratisk etik*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist L (1991) *Etik i offentlig verksamhet*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundquist L (1998) *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Studentlitteratur, Lund.

- Norell P O (1989) *De kommunala administratörerna. En studie av politiska aktörer och byråkratiproblematik*. Studentlitteratur, Lund.
- Ohlsson Ö & Rombach, B (1999) *Res pyramiderna. Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska Förlaget, Stockholm.
- Persson A (2003) ”Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser” i Persson A (red) *Skolkulturer*. Studentlitteratur, Lund.
- Sundin E (2003) ”Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling” i Holmberg I & Henning R (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund.

- Norell P O (1989) *De kommunala administratörerna. En studie av politiska aktörer och byråkratiproblematik*. Studentlitteratur, Lund.
- Ohlsson Ö & Rombach, B (1999) *Res pyramiderna. Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska Förlaget, Stockholm.
- Persson A (2003) ”Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser” i Persson A (red) *Skolkulturer*. Studentlitteratur, Lund.
- Sundin E (2003) ”Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling” i Holmberg I & Henning R (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, Lund.

