



UMEÅ UNIVERSITET  
Institutionen för ekologi, miljö och geovetenskap  
Miljö- och hälsoskyddsprogrammet  
Examensarbete 30 hp

# Miljöchefer

– ledarskap och medarbetarskap inom kommunalt miljö- och hälsoskydd

Katarina Horn af Rantzien

D- uppsats  
Vårterminen 2010

Handledare: John Boman  
Linköpings universitet  
Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
Avdelningen för sociologi

## Förord

Tack till de tio miljöchefer som ställde upp och lät sig intervjuas och som gjorde denna studie möjlig. Tack till programansvarig Sten Backlund vid Miljö- och hälsoskyddsprogrammet, institutionen för ekologi, miljö och geovetenskap, Umeå universitet för att du uppmuntrade och möjliggjorde detta tvärvetenskapliga arbete. Till slut ett stort tack till min handledare universitetslektor John Boman vid avdelningen för sociologi, institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet för att du tog dig an detta samarbete med en naturvetenskaplig institution. Du har varit till stor hjälp med dina kloka ord.

Tranås i maj 2010

Katarina Horn

**Title:** Environmental management officers – leadership and employeeship in local environmental health authority

**Author:** Katarina Horn af Rantzien

## Abstract

The purpose of this study was to illustrate the working situation of municipal environmental health management officers. This is a qualitative study where I have interviewed ten environmental officers in ten municipalities in Sweden. The interviews were based on a half structured interview guide with questions. I have interpreted the interviews through different leadership theories. The role of the management officers is divided into many roles. The management officers have many possibilities to get more education in leadership for example they can join a network for environmental management officers or participate in different courses that employer pay. Ten different styles of leadership were found in this study: the manager with focus on administration systems, the Jack-of-all-trades-manager, the coach, the administrative official, the parent-manager, the working too much manager, the manager that get “helicoptered” by higher management, the pragmatic manager, the find out manager and the manager as manager. The employee situation is sometimes turbulent and employee turnover is extensive. The efficiency is low when a lot of time is necessary to continually educate new staff all time. The turnover and lack of development for an environmental health officer is costly because the resulting efficiency is lower than necessary. Working as an environmental health officer is an occupation with external and internal conflicts. More research is needed to develop the area of municipal environmental health in many ways.

**Keywords:** environmental management officer, municipal environmental health authority, environmental health officer, professional role of environmental management officer

## Sammanfattning

Syftet med denna kvalitativa studie har varit att undersöka hur kommunala miljöchefer uppfattar sin roll samt hur miljöchefernas arbetsituation ser ut. Finns det någon dominerande ledarstil bland miljöcheferna? Behöver miljöcheferns roll utvecklas? Hur ser miljöcheferna på sina medarbetare? Vem är det som blir miljöchef? Hur ser miljöcheferna på sitt eget ledarskap? Vad gör miljöchefen när det blir problem med medarbetarna?

Intervjuer har genomförts med tio miljöchefer i tio svenska kommuner där de har fått berätta om organisationen, ledarskapet och medarbetarskapet på miljökontoret.

Konstateras kan att det tar tid för miljöcheferna att hitta sin personliga ledarstil. Det går inte att kopiera någon annans ledarstil. En miljöchef behöver ha förmåga att hantera komplexiteten i verksamheten för att lyckas i sitt ledarskap. För miljöchefer som är intresserade av vidareutveckling finns det ganska stora möjligheter i form av kurser, mentorskap och nätverk. Få miljöchefer anser att det finns behov av någon särskild miljöcheferutbildning.

När miljöcheferna själva ska beskriva sitt ledarskap så säger några miljöchefer sig vara lite otydliga i sitt ledarskap. Någon säger sig vara situationsanpassad, någon tycker sig vara tydlig i ledarskapet. Flera miljöchefer säger att empati och förmåga att lyssna är viktigt. Men det är också viktigt att kunna fatta beslut. Det visade sig inte vara enkelt att särskilja chefskap och ledarskap eftersom rollen som miljöchef innehåller båda delarna. Endast en miljöchef som nyligen hade genomgått en ledarskapsutbildning poängterade att det var noga med att skilja på chefskap och ledarskap.

Någon dominerande ledarstil bland miljöcheferna kunde inte påvisas utan istället kom tio olika ledarstilar fram. Varje miljöchef hade sin ledarstil. Variationen av ledarstil var större än förväntat. Om man som utomstående betraktare ska försöka beskriva de olika stilarna så skulle de olika miljöchefernas kännetecken kunna vara följande. I studien fanns det en miljöchef som hade fokus på olika administrativa system, en miljöchef var tusenkonstnär, en var lagledare, en miljöchef var handläggare, en annan "förälder" till sina medarbetare, en miljöchef jobbade för mycket, en miljöchef blev "curlad" av sina överordnade, en chef var pragmatiker, en annan miljöchef var en "utforskare" och den tionde miljöchefen var chef.

Flera miljöchefer uttryckte att de önskar att en god medarbetare har baskunskaper i yrket men också är socialt kompetent, ansvarstagande, engagerad och har förmåga att lära nytt. En del medarbetare upplevs som lite väl nitiska och petiga i tillsynen. Det uppskattas inte av vare sig verksamhetsutövare eller den egna miljöchefen. Flera miljöchefer efterlyser utbildning i tillsynsmetodik.

Idag verkar en trend vara att handläggare tillfrågas informellt om de är intresserade av att bli miljöchef. Varför just dessa handläggare väljs ut följde inget tydligt mönster. Ofta hade de inte ens uttryckt eget intresse i förväg för att leda verksamheten. Den som blir tillfrågad känner sig utvald. Själva uppdraget som miljöchef kan senare visa sig bli en riktig utmaning som det med stor sannolikhet underlättar att vara förberedd inför. Genom detta förfaringsätt vid rekrytering blir urvalet av chefskandidater starkt begränsat. Det finns risk för att

otidsenliga ledarbeteenden fortplantar sig. Omgivningens krav på den som blir chef kommer inte att minska i framtiden.

Miljöcheferna uttryckte genomgående att de tyckte det var intressant och spännande att arbeta som miljöchef. Att vara miljöchef kan kännas ensamt tyckte flera miljöchefer. Andra miljöchefer hade sina nätverk med andra chefer där de kunde hämta inspiration och hjälp när det behövdes. Några miljöchefer har bra kontakt med sina egna överordnade chefer andra inte.

Flera miljöchefer berättar om ganska omfattande personalomsättningar. Det sliter på de medarbetare som finns kvar och även ledarskapet. Verksamhetens effektivitet blir lidande. Nya medarbetare ska läras upp och så slutar de också när de är upplärda. Varför det blir så här finns ingen enkel förklaring till utan orsakerna är med stor sannolikhet flera och ibland till och med komplexa. En särskild studie skulle behöva göras för att titta närmare på orsaker till detta fenomen eftersom verksamhetens effektivitet blir så pass lidande.

Några miljöchefer berättar att när det har varit större interna problem bland medarbetarna så har företagshälsovårdens beteendevetare fått rycka in och försöka få ordning i arbetsgruppen. Arbetet som miljö- och hälsoskyddsinspektör är ett konfliktyrke. Det är inte ovanligt att det kan vara konflikter både ute på fältet och även inne i den egna organisationen. Orsaker till konflikter inom miljö- och hälsoskydd på inspektörsnivå skulle behöva studeras närmare i en särskild studie eftersom även dessa påverkar verksamhetens effektivitet samt är en viktig arbetsmiljöfråga. Konkurrens- och revirbeteende är vanligt mellan medarbetare. Kanske beror det på att möjligheterna till utveckling är så begränsade.

Ett stort problem i verksamheten är att det i stort sett saknas karriärvägar för miljö- och hälsoskyddsinspektörer. När möjligheterna till utveckling är begränsade leder det till att kvalificerad personal lämnar yrket. Mycket arbetstid går åt till upplärning av nya medarbetare, möten på olika håll och ständiga kurser för befintlig personal. I slutänden riskerar detta att medföra att det inte blir mycket tid över för de egentliga arbetsuppgifterna. Samtidigt som tillsynen i dess nuvarande form kan ifrågasättas. Är tillsynen tillräckligt anpassad för arbetet med hållbar utveckling? Kanske måste större förståelse in för övergripande samhällsfrågor i myndighetsarbetet. Nuvarande fokus på detaljer och felsökning kan göra att själva målsättningen med verksamheten äts upp. Samtidigt som stödet från centralt håll till de lokala miljömyndigheterna är otillräckligt.

Konstateras kan att det finns behov av att förnya och utveckla ledarskapet för att minska personalomsättning, för att få ökad trivsel och mer utveckling för medarbetarna samt för att öka effektiviteten i organisationerna. För att attrahera duktiga medarbetare krävs en god arbetsmiljö, ett bra ledarskap och utvecklingsmöjligheter. Frågan är om kommunerna är beredda att erbjuda detta.

Behovet av modern forskning inom ämnesområdet miljö- och hälsoskydd är stort för att påskynda en välbehövlig utveckling rent allmänt.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Problemformulering.....	7
1.2 Bakgrund.....	7
1.3 Centrala begrepp.....	8
1.4 Syfte.....	9
<b>2. Teoretiskt landskap</b> .....	<b>10</b>
2.1 Organisation.....	10
2.2 Ledarskap.....	12
2.3 Medarbetarskap.....	20
<b>3. Metod</b> .....	<b>23</b>
3.1 Litteratursökning.....	23
3.2 Urval av undersökningsgrupp.....	23
3.3 Avgränsningar.....	24
3.4 Forskningsstrategi/design.....	25
3.5 Utformning av intervjuguide.....	26
3.6 Insamling av data.....	27
3.7 Transkribering och bearbetning av intervjuer.....	27
3.8 Etiska överväganden och intervjuarens roll.....	28
3.9 Validitet.....	29
3.10 Framställningsform.....	31
<b>4. Resultat</b> .....	<b>32</b>
4.1 Organisation.....	32
4.2 Ledarskap.....	37
4.3 Medarbetarskap.....	67
4.4 Framtiden.....	83
<b>5. Analys</b> .....	<b>88</b>
5.1 Resultatdiskussion.....	88
5.2 Metoddiskussion.....	96
5.3 Slutdiskussion.....	97
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>107</b>
<b>7. Slutord</b> .....	<b>110</b>
<b>8. Förslag till fortsatt forskning</b> .....	<b>111</b>
<b>9. Referenser</b> .....	<b>112</b>

Bilaga

# 1. INLEDNING

## 1.1 Problemformulering

Av någon anledning finns det väldigt lite skrivet om kommunala miljöchefer och deras ledarskap och den miljö de verkar i upptäckte jag när jag började planera den här studien. Vid miljö- och hälsoskyddsprogrammet vid Umeå universitet har inga examensarbeten hittills handlat om ledarskapet inom miljö- och hälsoskydd trots att utbildningen har funnits sedan slutet av 1970-talet (Backlund, 2009). Detta trots att institutionen länge har försökt få någon student intresserad av att göra ett examensarbete inom området ledarskap.

Offentliga organisationer är ofta komplexa. De har en folkvald ledning och ska ta tillvara delvis motstridande hänsyn (Christensen et al, 2010, sid. 3). Det ska finnas öppenhet, offentlighet och insyn i beslutsprocesser. Likabehandling ska råda, likaså neutralitet, tjänstekvalitet, yrkesmässigt oberoende, kostnadseffektivitet och lojalitet. Alla hänsyn som måste tas i den offentliga organisationen gör att den är speciellt utsatt för kritik (Christensen et al, 2010, sid. 17). Offentlig sektor dras med ständiga målkonflikter och tvetydigheter i organisationen (Christensen et al, 2010, sid. 18).

I den här svårtolkade miljön befinner sig de kommunala miljöcheferna och deras medarbetare. Vad händer och sker med ledarskapet och medarbetarskapet på en kommunal miljömyndighet när systemet är så komplicerat? Arbetsituationen på ett miljökontor är på sätt och vis dubbelt utsatt. Dels är det en myndighet som ska utöva kontroll över enskilda och allmänna intressen. Dels ska ett politiskt hett ämne som miljöfrågor hanteras.

Samhällets offentliga organisationer ska utföra uppgifter på uppdrag av samhället (Christensen et al, 2010, sid. 32). En offentlig organisation kan därmed uppfattas som instrument eller redskap för att uppnå de mål som anses vara viktiga i samhället. Organisationsstrukturen är ofta byråkratisk med starka inslag av hierarki, arbetsfördelning och rutiner.

Mycket av det som skrivs om ledartyper och ledaregenskaper kommer från den privata sektorn (Christensen et al, 2010, sid. 140). Denna typ av litteratur påstår ofta att dessa ledaregenskaper även är bra för offentlig verksamhet. Många gånger framställs ledardragen som heroiska.

## 1.2 Bakgrund

Mitt intresse för ledarskap och medarbetarskap vid kommunernas miljö- och hälsoskyddskontor grundar sig på egen mångåriga yrkesverksamhet som miljö- och hälsoskyddsinspektör. Efter att i yrkeslivet ha mött varierande ledarstilar hos olika miljöchefer fanns funderingar om det kan finnas något speciellt som kännetecknar ledarskapet inom miljö- och hälsa? Det är väldigt lite skrivet om ledarskap inom miljö- och hälsa. Nästan enda möjligheten att få tillgång till mer omfattande kunskaper var att själv lägga upp och genomföra en studie. Genom intervjuer med miljöchefer har de själva fått berätta hur de upplever sin roll och arbetsituation.

Många gånger förefaller ledarskapet inom miljö- och hälsa ha levt ett relativt dolt liv även om intresset har ökat under senare år. Ett bra ledarskap är en förutsättning för framgång, för ekonomisk hushållning och god drift av verksamheten. Ett bra ledarskap utgör grunden för en hälsosam arbetsmiljö i ett utsatt yrke samt för att få medarbetare att trivas och prestera bra. Det är roligt och utvecklande att vara medarbetare under ett bra ledarskap. I den här typen av organisationer är enhetens ledarskap också beroende av det politiska ledarskapet och kommunens övergripande ledarskap. Vilket betyder att det är en utmaning att leda ett miljökontor i rätt riktning när samhället ska anpassas i riktning mot ”en hållbar utveckling”.

Att våga sig på något nytt och relativt obeprövat genom att kombinera miljö- och hälsoskydd och samhällsvetenskap - beteendevetenskap visade sig bli en spännande utmaning. Ett miljökontor bedriver verksamhet inom det naturvetenskapliga men även till stora delar inom det samhällsvetenskapliga området. Det är ständiga möten med människor på olika nivåer i samhället. Bemötandet har stor betydelse för det som sker externt utanför miljökontoret i kontakten med allmänhet och näringsliv. Människor är inblandade i kommunpolitik och i arbetsgrupper internt på arbetsplatsen. Detta är lite kort om bakgrunden till varför jag ville göra denna studie om ledarskap och medarbetarskap inom miljö- och hälsoskydd.

### 1.3 Centrala begrepp

Ett antal olika begrepp används i texten och här definieras vad som menas:

**Chef** är det officiella begreppet som betecknar ett uppdrag som en individ har tilldelats i en organisation (Larsson, 2008, sid. 22).

**Ledare** är ett begrepp som en individ kan förtjäna bland annat genom bekräftelse från sina medarbetare (Larsson, 2008, sid. 22). Denna uppdelning innebär att alla chefer inte behöver vara ledare och ledaren behöver inte vara chef (Nilsson, Waldemarson, 2007, sid. 59). Inom ledarskapsforskningen används begreppet ledare som ett gemensamt namn för chefer inom flera områden och på olika nivåer (Larsson, 2008, sid. 22). I den här studien har begreppen ledare och chef ofta tilldelats mer eller mindre samma innebörd.

**Ledarskap** handlar om hur någon eller några påverkar andra att sträva mot mål som organisationen har satt upp men det kan även vara mot andra mål (Nilsson, Waldemarson, 2007, sid. 59).

**Medarbetare** är ett annat ord för personal.

**Medarbetarskap**: det sätt som medarbetaren i vardagens arbete hanterar sin relation med sin arbetsgivare och sina kollegor (Tengblad, 2003, sid. 140).

**Mellanchefen** är i en mellanposition med krav från olika håll. Det kan å ena sidan vara från politiker och överordnade chefer och å andra sidan medarbetare och kunder. Mellanchefen

har ofta en samordnande roll mellan interna och externa verksamheter (Larsson, 2008, sid. 18).

**Miljöchef** är ett samlingsnamn för de olika typer av miljöchefer som ingår i studien som i verkligheten har olika organisationer att leda. Den faktiska titeln kan vara enhetschef, avdelningschef eller förvaltningschef för miljö- och hälsoskydd, miljöchef, miljö- och byggchef osv.

**Miljö- och hälsoskydd:** det finns olika organisatoriska utformningar på dessa enheter, avdelningar eller förvaltningar. I princip har varje kommun numera en egen mer eller mindre unik organisatorisk uppbyggnad där myndighetsutövning inom området miljö- och hälsoskydd ingår.

**Roll:** är ett sociologiskt begrepp för de förväntningar och normer som är förknippade med en social position eller uppgift. Varje individ har flera roller till exempel som yrkesarbetande, förälder, make/maka (Nationalencyklopedin, 2010).

**Rollkonflikt:** När en individs olika roller är oförenliga uppstår en rollkonflikt. Rollkonflikt kan även uppstå då förväntningar på rollbeteendet framstår som motstridiga eller oklara (Nationalencyklopedin, 2010).

## 1.4 Syfte

Syftet med studien har varit att undersöka hur kommunala miljöchefer uppfattar sin roll samt hur miljöchefernas arbetssituation ser ut. Många frågor fanns redan från början och frågor har tillkommit under arbetet med studien. Här förtydligas de mest centrala frågeställningarna. Går det för en utomstående att få en uppfattning om hur det är att arbeta som miljöchef? Vem är det som blir miljöchef? Hur ser miljöcheferna själva på sitt ledarskap? Finns det någon dominerande ledarstil bland miljöcheferna? Hur fungerar miljöchefen som ledare? Vilken bild har miljöchefen av sina medarbetare? Vilka problem finns i verksamheten? Vad gör miljöchefen när det uppstår problem? Vad tycker miljöchefen om sina överordnade? Vad krävs för att bli ”framgångsrik” som miljöchef? Hur förbereds en blivande chef inför uppdraget som miljöchef? Hur går rekryteringen till? Behöver miljöchefsrollen utvecklas? Vilka möjligheter finns det att utveckla miljöchefsrollen?

Undersökningen försöker finna svar på dessa frågeställningar. Min förhoppning är att denna studie ska bidra till en ökad medvetenhet om hur det kan se ut på några av landets miljökontor.

## **2. TEORETISKT LANDSKAP**

### **2.1 Organisation**

#### **2.1.1 Organisation**

Den offentliga organisationen har haft Webers byråkrati som förebild. Regler, rutiner och riktlinjer ska styra arbetets utförande snarare än enskilda personer (Holmberg, Henning, 2009, sid. 10). Den tyske ekonomen och sociologen Max Weber var verksam i början av 1900-talet. Hans rationella modell innehöll flera byråkratiska egenskaper: 1) en fast arbetsfördelning 2) en hierarki av ämbeten eller tjänster 3) regler som styr verksamheten 4) åtskillnad mellan personliga och offentliga rättigheter och ägodelar 5) tekniska kvalifikationer som urvalsprincip för anställning (inte vänskaps- eller familjeband) 6) en syn på arbetet som ett livslångt yrke med möjligheter till karriär (Bolman, Deal, 2005, sid. 76).

Ungefär samtidigt med Webers analyser om byråkrati som organisationsform utvecklades i USA en vetenskaplig syn på ledning av produktionsorganisationer som kom att kallas ”Scientific Management” eller ”taylorismen” efter ingenjören Frederick Taylor (Christensen et al, 2010, sid. 32). I början av 1900-talet försökte många företag att bli effektivare genom att utplåna arbetets mänskliga sida (Bolman, Deal, 2005, sid. 188). I taylorismens anda utformade företagsledningarna arbetsuppgifterna så att de blev enkla och repetitiva och krävde så lite kunskaper som möjligt. Resultatet blev att de anställdas motivation sjönk. Svaret från företagsledningarna var att beskylla de anställda för att inte samarbeta. Det tog några decennier innan forskarna började förstå att problemet låg i arbetsuppgifterna snarare än hos de anställda. Efter taylorismens era har många olika teorier utvecklats för att företag ska få personalen att vilja jobba ansvarsfullt och flitigt.

Idag är en ansvarstagande arbetsplats noga med att behandla sin personal väl oavsett kön, ålder, hudfärg, bakgrund, etnicitet, funktionshinder, religiös övertygelse eller sexuell läggning (Bolman, Deal, 2005, sid. 196). Mångfald bejakas. När medarbetarna finner mening och tillfredsställelse i arbetet gynnas organisationen eftersom energi och kompetens då kan tas tillvara. Om så inte är fallet finns det risk för att medarbetarna drar sig tillbaka. För att få en lyckad personalutveckling krävs en sammanhållen helhetsstrategi som bygger på en långsiktig personalfilosofi (Bolman, Deal, 2005, sid. 203).

#### **2.1.2 Är det skillnad mellan offentliga och privata organisationer?**

Inom organisationsteorin (statsvetenskap) finns ett synsätt som understryker skillnader mellan organisationer i offentlig sektor och privat sektor. För det första måste offentlig sektor ta hänsyn till ett bredare spektra av mål och värderingar. Många hänsyn måste vägas mot varandra, det kan vara demokratisk hänsyn, hänsyn till rättssäkerhet och hänsyn till det gemensamma. För det andra är ledarna inom offentlig sektor ansvariga inför medborgarna och väljarna mer än inför specifika grupper. För det tredje ställs större krav på öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i offentliga organisationer. Mot detta synsätt finns en annan inriktning inom organisationsteorin som säger att det inte är några fundamentala skillnader mellan offentliga och privata organisationer (Christensen et al, 2010, sid. 13-14).

På senare år har ledarskapet inom offentlig sektor hamnat i rampljuset. Många problem inom offentlig sektor anses bero på brist på ledarskap eller bristande ledarskap. Med brist på ledarskap avses situationer där ledarskapet inte finns. Bristande ledarskap är när ledarskapet är undermåligt eller otillräckligt. Massmedia rapporterar om bristfälligt ledarskap som en förklaring till hög sjukfrånvaro, ineffektivitet, rekryteringssvårigheter, resursbrist, brist på kompetens och budgetöverskridande. Chefsutbildningar och ledarutvecklingsaktiviteter genomförs för att hantera brister i ledarskapet. Kommunerna kommer de närmaste åren att behöva rekrytera ett stort antal nya medarbetare till följd av naturlig avgång. Nästa chefsgeneration ska rekryteras och utbildas. I situationer av kris efterfrågas alltid starkt och tydligt ledarskap. Många uppgifter som är nödvändiga i ett demokratiskt samhälle hanteras i kommunerna. Avregleringar, privatiseringar och skapande av företagsliknande klimat har stått i fokus för det förändringsarbete som präglat offentlig sektor under senare tid. Offentlig sektor är inne i förändringar som skapar plats för "new public management". Skattefinansierade verksamheter ska helt eller delvis finansieras med externa avgifter. Näringslivets resultatorienterade managementtänkande gör nu sitt intåg i offentlig sektor (Holmberg, Henning, 2009, sid. 8-10).

### **2.1.3 Verksamhetsplanering**

Planering av verksamhet och budget kan vara ett sätt att försöka få någon slags struktur i vardagens arbete för att öka effektivitet och verkningsgrad.

Dock är det sällan möjligt för chefen att ha full kontroll i verksamheten. Vardagen kan vara både stökig, turbulent, konfliktfylld och osäker (Bolman, Deal, 2005, sid. 381). För att överleva i denna värld krävs förmåga hos ledaren att använda flera olika perspektiv samtidigt och ha insikt om att varje händelse kan tjäna flera syften på en och samma gång. Om verksamheten ska kunna prestera goda resultat krävs att ledningen har kunskap att skapa sig en helhetsbild av komplexa system (Bolman, Deal, 2005, sid. 382).

Strukturen som skapas på en arbetsplats fungerar som en slags ritning över formella förväntningar och utbyten mellan interna aktörer (t ex chefer, medarbetare), organisationen och externa aktörer (t ex kunder). Strukturen är som stommen till ett hus och innebär både möjligheter och begränsningar. Vi förutsätter ofta att människor föredrar strukturer som ger valmöjligheter och handlingsfrihet. Men det är inte alltid så. Typen av struktur är lika viktiga som graden av struktur. Det finns både bra och dåliga regler. Formella strukturer har positiva effekter på arbetsmoralen när de hjälper människor att fullfölja sina arbetsuppgifter. Formella strukturer har negativa effekter om när de lägger hinder i vägen, överhopar oss med formaliteter och hjälper våra överordnade att kontrollera oss. Strukturer i stabila omgivningar är i regel regelorienterade och hierarkiska. Det finns också exempel på strukturer som är flexibla och betonar delaktighet och kvalitet (Bolman, Deal, 2005, sid. 76).

### 2.1.4 Myndighetsarbetet

Myndighetsutövning är en viktig del i många offentliga verksamheter (Hagström, 1990, sid. 24-25). Med myndighetsutövning menas befogenhet att för enskilda bestämma om till exempel rättigheter, skyldigheter och disciplinpåföljder. Beslutsprocessen i organisationen blir därmed i regel mer regelstyrd. En myndighet tolkar regelverk, tillämpar regler och kontrollerar. Av rättsäkerhetsskäl och ansvarighetsskäl är myndigheter mer öppna för insyn utifrån är privata organisationer. Allmänheten har rätt att ta del av allmänna handlingar som inte är sekretessbelagda enligt offentlighetsprincipen. Offentliga myndigheter möter ofta massmedia som vill ta del av och kanske till och med granska myndighetens arbete. Privata organisationer kan i högre grad styra vilken information som ska lämnas ut. Det privata näringslivet kännetecknas också i högre grad av slutna styrelserum, interna processer och mindre exponering för offentlig kontroll.

Den verksamhet som bedrivs på ett miljö- och hälsoskyddskontor har en relativt lång tradition tillbaka i tiden även om frågorna till viss del har ändrats något under åren. Hälsovårdsnämndens uppgift var enligt 1874 års hälsovårdsstadga att vaka över allt som kunde inverka på det allmänna hälsotillståndet. Nämnden hade både rättigheter och skyldigheter att gripa in och vidta åtgärder när hälsoaspekterna inte tillgodosågs (Arvidsson, 2002, sid. 21). Miljöskyddslagen kom 1969 och hälsovårdsstadgan ersattes 1983 av hälsoskyddslagen (Bartholdsson, 2009, sid. 75). Miljöbalken kom 1999 och ersatte 15 olika lagar inom miljöområdet. Därmed tydliggjordes den politiska ambitionen att betrakta miljöfrågorna som en övergripande angelägenhet för hela samhället. Målet med miljöbalken är att främja en hållbar utveckling och tillförsäkra nu levande och kommande generationer en hälsosam och god miljö (Bartholdsson, 2009, sid. 77).

I den gamla kommunallagen fanns reglerat vilka nämnder som var frivilliga och vilka som var obligatoriska eller specialreglerade. När 1991 års kommunallag kom fick kommunerna frihet att organisera sina nämnder fritt. Det har inneburit att många kommuner har slagit ihop miljö- och hälsoskydd med plan- och bygg. Hur en kommun organiserar sin verksamhet beror ofta på vilken typ av kommun det är. En kommun i glesbygden har lite andra typer av miljöärenden än i en storstad. Idag är den vanligaste kombinationen att miljö- och hälsoskydd ingår i någon variant av miljö- och byggförvaltning (Bartholdsson, 2009, sid. 89-90).

## 2.2 Ledarskap

### 2.2.1 Olika perspektiv på ledarskapet

Det finns ett stort antal olika ledarskapsteorier. Vilka teorier som väljs beror på i vilket sammanhang ledarskapet ska studeras. Enligt Maltén (Maltén, 2009, sid. 51) ansluter forskningen i huvudsak kring ledarskap till tre huvudteorier. Den första huvudteorin handlar om *egenskaper* - vilka personlighetsdrag och egenskaper en ledare bör ha. Den andra huvudteorin tar upp *beteenden* - vad en ledare gör. Den tredje huvudteorin behandlar *situationer* - vad betyder omgivning, medarbetarnas kompetens, mögnad och förväntningar?

Miljöchefen är i de flesta fall både chef och ledare på en och samma gång. Det finns olika teorier om motpolerna chef respektive ledare, det här är en (Maltén, 2009, sid. 16):

<b>Chefen</b>	<b>Ledaren</b>
Administrerar	Förnyar
Fokuserar på system och strukturer	Fokuserar på människor
Kontrollerar	Ingjuter förtroende
Handlar kortsiktigt	Långsiktigt perspektiv
Ser till kvartalsresultat	Skådar mot horisonten
Accepterar status quo	Ifrågasätter status quo
Frågar hur och när	Frågar vad och varför
Imiterar	Nyskapar

**Tabell 1:** Egenskaper som kännetecknar chefen respektive ledaren (Maltén, 2009, sid. 16. Baserat på Bennis, 1989)

### 2.2.2 Egenskapsteorier

Från 1900-talets början fram till 1900-talets mitt intresserade sig ledarskapsfilosofin för ledarens egenskaper. Enligt ”The Great Man Theory” var ledarens genetiska egenskaper av stor vikt. Personer som ansågs vara bärare av framstående ledaregenskaper kunde till exempel vara adelssläkter och arvingar till framgångsrika bruksägare, ett slags ”biologisk elitism”.

Redan den italienske statsmannen Niccolò Machiavelli (1469-1527) skilde på två slags ledare. Machiavelli ansåg att ledartyperna var antingen den naturlige ledaren med medfödda ledaregenskaper eller den skolade ledaren som lär sig genom utbildning och erfarenhet.

Under åren mellan 1940 och 1970 försökte många forskare att beskriva de personlighetsegenskaper som kännetecknar en framgångsrik ledare. Ledarskapsforskaren Ralph Melvin Stogdill sammanställde olika studier från åren 1948-1970 över vilka egenskaper en god ledare bör ha (Maltén, 2009, sid. 52). Egenskaper som framstod som viktiga var: kapacitet (intelligens, verbal förmåga och originalitet), färdigheter (yrkesskicklighet), ansvar (uthållighet, framåtanda, initiativkraft och förtroendeskapande förmåga), deltagande (samarbete, humor och socialitet) och slutligen status (ställning och popularitet). Stogdill fann dock att det inte ensidigt går att titta på personlighetsegenskaper

för att hitta bra ledare utan att samspelet mellan personlighet och situation är viktigt för att kunna utveckla ett gott ledarskap.

Under 1970-talet blev socioemotionella egenskaper populära. Då skulle ledaren vara social, sökande, känslig, utvecklande och lärande. I mitten av 1980-talet skulle ledaren ha en mer ”allroundprofil” med egenskaper som ambitiös, prestations- och maktinriktad, känslomässigt stabil, emotionell och intellektuell (Maltén, 2009, sid. 53).

### 2.2.3 Beteendeteorier

Hur blir en ledare en effektiv ledare? Vilka kunskaper, färdigheter och erfarenheter bör en bra ledare ha för att kunna fungera i olika ledarroller? Forskning inom detta område har ägt rum från 1950 och framåt. Ledarskapsforskaren Henry Mintzberg (1973) tar upp tre huvudfunktioner för en ledare (Maltén, 2009, sid. 55). De tre huvudfunktionerna enligt Mintzberg är information (övervakning, spridning, talesman), beslut (entreprenör, problemlösare, förhandlare, resursfördelare) samt samspel (galjonsfigur, förbindelseled, ledarskap). Vilken roll som bör väga tyngst är beroende på vilken organisation som ledaren är verksam i.

Ichak Adizes (1979) betraktar ledarskapet som en teaterscen med fyra huvudroller. För detta behövs inte bara en ledare utan ett allsidigt ledarteam. Då kan individuella resurser tas tillvara bäst på en arbetsplats eftersom var och ens kompetens utnyttjas (Maltén, 2009, sid. 58). Adizes fyra huvudroller består av ”producentrollen” (uppgifterna ska utföras, en resultatnriktad roll), ”administratörsrollen” (pappersexercisen måste skötas, en administrativ roll), ”entreprenörsrollen” (förnyelse, kreativitet, nytänkande, en visionär roll) och ”integrationsrollen” (skapa helhet, gemensam kultur, bra atmosfär, samarbete, problemlösning, konflikthantering, en personorienterad och utvecklingsinriktad roll).

Michael Maccoby (1982) har studerat vad som motiverar en ledare. Enligt motivationsaspekten kunde han identifiera fem olika ledartyper (Maltén, 2009, sid. 55). Dessa ledartyper är ”hantverkaren” som vill ha något gjort, ”djungelkrigaren” som är ute efter makt, ”organisationsmannen” som värnar om organisationen och företaget, ”spelaren” som vill ta risker, som utmanar och prövar nya idéer och slutligen ”utvecklaren” som utvecklar och som är både uppgifts- och relationsinriktad.

Arne Maltén menar att det i dagens ledningsfunktioner och förändringsarbete ofta krävs en väl utvecklad förmåga till pedagogiskt ledarskap (Maltén, 2009, sid. 266). Med ”pedagogiskt ledarskap” menas ett ledarskap som har pedagogiska inslag (Maltén, 2009, sid. 5). Enligt Maltén (Maltén, 2009, sid. 58) bör den som vill bli ledare ha intresse och fallenhet för att se helheten i ledaruppgiften, våga leda och fatta svåra beslut, tycka det är kul att planera och organisera, skapa, utveckla, pröva nya idéer, våga ta vissa risker, se vikten av ömsesidig information och kommunikation, motivera, entusiasmera och uppmuntra medarbetare, stötta medarbetarnas kompetensutveckling och slutligen våga kontrollera och utvärdera måluppfyllelsen.

Forskarna Kurt Lewin och Ronald Lippit (1938) tog tidigt fram en ledarskapsmodell där tre ledarstilar beskrivs (Maltén, 2009, sid. 63). De tre klassiska ledarstilarna är ”auktoritärt ledarskap”, ”demokratiskt ledarskap” och ”låt-gå ledarskap”. För den ledare som har intresse för arbetsprestationer har den demokratiskt ledda gruppen bäst kvalitet på sitt arbete. Den auktoritärt ledda arbetsgruppen arbetar snabbast. Gruppen som leds passivt med låt-gå ledarskap presterar sämst. När det gäller gruppklimat så kan auktoritärt ledda grupper uppvisa två beteenden: a) aggressioner, gräl, kritik av kamrater eller b) likgiltighet, undertryckt aggressivitet och dålig trivsel. I de båda grupperna skapas en hierarki inom vilken det kan uppstå mobbning. Klimatet i demokratiskt ledda grupper kännetecknas av samarbete, trivsel och vänlighet. I de passivt ledda grupperna råder missnöje och vantrivsel, gräl uppstår ofta mellan gruppmedlemmar eftersom de saknar ledning.

#### **2.2.4 Situationsteorier**

I dagens arbetsliv finns ett intresse för det situationsanpassade ledarskapet. Paul Hersey och Ken Blanchard tog 1982 fram en situationsanpassad ledarteori. De skiljer mellan fyra olika mognadsnivåer hos medarbetarna (Maltén, 2009, sid. 72). De fyra mognadsnivåerna hos medarbetarna är: de varken kan eller vill och saknar självförtroende - de kan inte, men är villiga och motiverade - de kan, men vill inte - de både kan och vill och är motiverade. Hersey och Blanchard menar att ledaren bör direktstyra medarbetare i de två första nivåerna. I de två senare nivåerna arbetar ledaren mest effektivt med ett indirekt och mjukare ledarskap som är person- och relationsorienterat. Det situationsanpassade ledarskapet kräver en hel del av ledaren som själv bör ha hög flexibilitet, förmåga att balansera situationen, förmåga att anpassa stil samt ha en bred beteenderepertoar för att anpassa sin ledarstil så att målet uppfylls. Ledarens uppgift är att se till att tillgängliga resurser utnyttjas optimalt. Ledaren ska själv anpassa sig och sin erfarenhet och sitt förhållningssätt till uppgiften. Det gäller att ledaren har förmåga att bedöma medarbetarnas kompetens och mognadsnivå som bland annat beror på ålder, motivation och erfarenheter. Situationen ska dessutom anpassas till företagskulturen, uppgiftens art och den tid som finns till förfogande.

En arbetsgrupp är sällan helt homogen i sin sammansättning. I gruppen kan finnas medarbetare med stora individuella variationer och det ställer ytterligare krav på ledaren att kunna hantera det.

Blanchard m fl (1986) har vidareutvecklat modellen från 1982 och fokuserar mer på medarbetarnas mognadsnivå vilket har resulterat i följande ledarstilar (Maltén, 2009, sid. 74): Låg mognadsnivå hos medarbetarna – styrande ledarstil (mycket styrande, men inte stödjande). Ganska låg mognadsnivå hos medarbetarna – tränande ledarstil (i hög grad styrande och i hög grad stödjande). Om mognadsnivån är ganska hög hos medarbetarna – stödjande ledarstil (inte styrande men mycket stödjande). Om mognadsnivå är hög hos medarbetarna passar en delegerande ledarstil bäst.

Lennerlöf har studerat hur ledarskapet är beroende av vilken position ledaren har (Maltén, 2009, sid. 75). Lennerlöf visar att både positionen och situationen har betydelse för hur ledarskapet bör utövas. Från den högsta nivån (indirekt position) arbetar ledaren med mål

och övergripande verksamhet men behöver då oftast inte ha detaljkunskaper om arbetet ”på golvet”. Ledare i mellanpositionen måste däremot kunna balansera behov och intressen såväl uppifrån som nedifrån. Arbetsledare i den lägsta nivån (direkta positionen) bör ha yrkeskunskap, god förmåga till kommunikation och förmåga att uppmuntra och stödja arbetskamrater.

### **2.2.5 Rollen som miljöchef**

En chef på ett miljökontor kan ha olika utbildningsbakgrunder (Bartholdsson, 2009, sid. 88). Tidigare var det vanligare att det gick att nå en chefsposition genom lång och trogen tjänst (Bartholdsson, 2009, sid. 89). Numera har förmodligen i stort sett alla som anställs i en befattning som miljöchef i alla fall en högre utbildning än gymnasienivå (Bartholdsson, 2009, sid. 89).

En miljöchef har ett antal olika roller att spela vilket lätt kan leda till rollkonflikter. En framgångsrik ledare ska helst ha förmåga att hantera flera roller samtidigt. Konsten att kunna balansera dessa ofta motstridiga intressen kräver en inre stabilitet, en personlig mognad (Lenéer Axelson, Thylefors, 2009, sid. 101).

En klassisk uppfattning om vad chefer gör är hämtad från en fransk industriman Henri Fayol (1841-1925) som baserade sin klassificering på mångårig erfarenhet av chefers arbetsuppgifter. Enligt Fayol består chefers arbetsuppgifter av att de planerar, ger order, koordinerar och kontrollerar (Alvesson, Sveningsson, 2009, sid. 391). Nedan följer en sammanställning av tio roller som chefer på alla nivåer mer eller mindre utför:

<b>Roll</b>	<b>Fokus</b>
Galjonsfigur	Vara en symbol för organisationen i formella och informella sammanhang
Ledare	Leda och fördela arbetet samt anställa, utbilda och motivera medarbetare
Nätverkare	Skapa och upprätthålla relationer utanför den egna organisationen
Monitor	Söka och mottaga information för att identifiera problem och möjligheter samt skapa underlag för beslut
Informationsspridare	Sprida information och vägledande värderingar inom organisationen
Talesman	Tala för organisationens räkning gentemot externa intressen
Entreprenör	Ta initiativ till och formge förändringsprocesser inom organisationen
Störningshanterare	Lösa oförutsedda ständigt uppdykande problem (brandsläckningar)
Resursfördelare	Fördela den egna tiden, arbetsfördelning och auktorisera handlingar
Förhandlare	Förhandla mellan olika intressenter (oftast över- och underordnade) om stort som smått

**Tabell 2:**

Beskrivning av olika delar av chefsrollen

(Alvesson, Sveningsson, 2009, sid. 392, baserat på Mintzberg, 1973)

Mintzberg menade 1991 att det är dags att avliva myten om chefen som en långsiktigt planerande strateg. Chefers arbetsuppgifter utförs i regel i relation till andra människor och deras speciella situationer (Alvesson, Sveningsson, 2009, sid. 393).

En chef har vissa möjligheter att påverka sin omgivning. Det är vanligt att det finns idealiserade föreställningar omkring ledarskapet med högt ställda krav på ledarens kompetens (Lindgren, 2007, sid. 19). Ledarskapet i sig självt är komplext och det gäller att som chef kunna klara sig bra i många olika situationer och under stark påfrestning. Lojalitetskraven kan vara många (Maltén, 2009, sid. 17). Såväl externa som interna kunder och kommunens invånare ska känna sig nöjda med service och bemötande från miljömyndigheten. Tilldelade skattemedel från kommunledningen respektive intagna

avgifter från verksamhetsutövarna för utförd tillsyn ska investeras väl i verksamheten. Kostnaderna ska hållas nere. Produktionen ska vara hög. Medarbetarna ska vara nöjda och motiverade.

En chef ställs inför en mängd krav som bland annat består av ansvarstagande för mer omfattande sammanhang. Chefen är ansvarig för arbetsplatsens utveckling, individers utveckling och välmående. Detta ska göras i enlighet med organisationens förväntningar på resultat och i enlighet med lagstiftningen. Ledaren verkar på en arena i samhället där beslut fattas och med möjlighet att styra över andras livsvillkor. Livssyn och ideal ställs på prov hos ledaren. Det gäller att acceptera utmaningar och ta vara på dem (Lindgren, 2007, sid. 21). Det tidigare intresset som fanns för ledares personliga egenskaper övergavs därför att det var svårt att säga vilka egenskaper man egentligen sökte. Men intresset för ledarens personlighet har på nytt fått en renässans. En anledning till detta är att det har blivit vanligare med styrning via idéer, värderingar och visioner (Lennéer Axelson, Thylefors, 2009, sid. 101).

### **2.2.6 Etik i ledarskap**

I organisationer är det vanligt med resonemang om människors lika värde och att det är viktigt att respektera varje individs integritet (Trollestad, 2002, sid. 142). Samtidigt så finns det oklarheter inom begreppen. Är det verkligen moraliskt rätt att försöka påverka individens personliga värderingssystem för att uppnå en gemensam syn i organisationen? Varje individ har sin människosyn och antaganden om människors natur. Det finns olika föreställningar om mänsklig förmåga och handlade (fri vilja, skapande förmåga, egenintresse, moralisk särställning). Det finns också olika antaganden om vad som är gott för människan (respekt, integritet, delaktighet, lärande).

Integritet är ett lite svårt begrepp att förstå (von Bergen, 2006, sid. 66). Det kan definieras som en upplevelse av helhet. Att ha förmåga att kunna se sig själv som ond och god. Att kunna knyta an till omvärlden och uppleva sammanhang i livet. Den människa som kan hantera osäkerhet i livet har integritet. Klarar man det så vet man en hel del om sig själv.

Principen om människors lika värden återfinns i FN:s förklaring om de mänskliga rättigheterna – ”Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter” (Trollestad, 2002, sid. 145).

Många som arbetar med miljöfrågor kan säkert uppleva att man jobbar med någon slags etik och hängivenhet. Vi människor är en del av de ekologiska systemen på jorden (Persson et al, 2003, sid. 9). Människor påverkar den ekologiska utvecklingen. Naturlagarna finns alltid med i grunden. Människan har fått en förmåga att tänka och planera vilket också medför möjligheter och ett ansvar att välja vägar som är hållbara för framtiden.

### **2.2.7 Utvecklingsmöjligheter för miljöchefen**

Att leda är inte något som är ett fåtal förunnat, utan det handlar om en kompetens många människor redan har eller kan tillägna sig (Nilsson, Waldemarson, 2007, sid. 58).

Det finns ett stort utbud av olika kurser för chefer. Kursutbudet kan handla om: ”ny som chef” - hur du undviker fallgropar som ny chef, ”hållbart ledarskap” – att bli den chef du vill vara, må bra både psykiskt och fysiskt, ”effektiv som chef” – för den chef som har för mycket att göra, ”kommunicera som chef” – konsten att vara tydlig och övertygande, ”förädla ditt chef- och ledarskap” – få fördjupning och större grepp om helheten och så vidare (Tidningen Chef, 2010). Kvaliteten i denna typ av kurser kan variera.

Möjligheterna att på ett mer personligt och privat plan kunna prata av sig minskar för den som blir chef (Lindgren, 2007, sid. 20). Det är inte heller längre möjligt att prata av sig ”nedåt”. Men det är inte heller möjligt att prata av sig ”uppåt” vilket kan kännas som en stor frustration. Då återstår att hitta någon utanför organisationen. Under ledarutbildningar brukar det vara uppskattat att dela erfarenheter i grupp. Det finns ofta behov hos ledare att dela sin värld med någon annan. Kanske finns inte den möjligheten inom den egna organisationen

### **2.2.8 Mentorskap**

Det handlar om vägledning genom en dialog (Ahlström, 2002, sid. 66). Mentorn går inte före utan finns vid sidan av. Om mentorn är väldigt målinriktad så kan det vara ett hinder i utvecklingsprocessen. Mentorn måste kunna leva sig in i den andres verklighet, hur den ser ut och utgå från den.

Mentorssamtal har blivit viktiga i dagens arbetsliv (Egidius, 2008, sid. 29). I tjänsteföretag kan cheferna inte längre på samma sätt styra med regler utan måste låta de anställda få känna eget ansvar hur de ska hantera sina arbetsuppgifter. En mentor kan hjälpa till med kunskaps- och kompetensutveckling. Det är viktigt att upprätthålla kompetenser, det är ett ständigt lärande. Vi behöver lära nytt, lära om och lära för att kunna förändra. Olika personer har olika behov av inriktning på sitt lärande.

### **2.2.9 Miljöchefsföreningen**

Nätverk är en frivillig sammanslutning som inte är tvingande att delta i (Svensson et al, 2007, sid. 119). Därför måste deltagandet i sig vara belönande och utvecklande. När samarbetsformer är jämlika kan de ge deltagarna en bättre personkännedom, kunskaper och acceptans för människor olikheter. I en demokratisk dialog kan deltagarna växa och utvecklas som personer. Dynamiken i nätverk främjas av att deltagarna har olika erfarenheter och kommer från olika miljöer. Människor från olika typer av verksamheter kan snabbt utveckla ett lärande utbyte. Likheter i verksamhet och erfarenheter kan bidra till en gemensam referensram som ger fördelar i samarbetet.

## 2.3 Medarbetarskap

### 2.3.1 Personalsituation

Ett starkt och stödjande socialt nätverk i livet är viktigt att ha omkring sig (Ekstedt, 2008, sid. 11). Det handlar om såväl goda arbetskamrater, en stödjande chef och en partner på hemmaplan som stöttar i livet. Det handlar även om att prioritera tid för sig själv, vila, sova och motionera. Många i dagens samhälle glömmer hur viktiga dessa enkla faktorer är för att klara jobbet. Viktigt är också att kunna styra över sin tid, där kan arbetsgivaren kan underlätta för sina anställda.

Forskaren och sociologen Aaron Antonovsky myntade ett nytt begrepp inom medicinen för många år sedan (Ahrenfelt, 2007, sid. 45). Han studerade varför vissa människor höll sig friskare än andra. Friskhetsfaktorerna som han fann delade han in under tre rubriker: *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Det sammanfattande namnet på svenska blev ”KASAM” - känsla av sammanhang. Begripligheten består av att individen kan förstå och tolka sammanhanget i den situation som individen befinner sig. Det är viktigt för egenkontrollen för att kunna hantera situationen på ett framgångsrikt sätt. Individen upplever ordning och reda och inte bara kaos. Hanterbarheten innebär att individen har tillräckliga resurser för att genomföra det som ska utföras. Resurserna kan bestå av egna resurser eller andras eller ett socialt nätverk. Om resurser finns upplever individen att den kan be om hjälp om det skulle behövas. Meningsfullhet innebär att individen känner att det som ska göras är mödan värt. Antonovskys slutsats är att människor som mår bra och trivs i den psykosociala miljön på arbetsplatsen presterar bra och upplever mindre stress.

### 2.3.2 En god medarbetare

Medarbetarskap och chefskap är två sidor av samma mynt (Ackerman, 2007, sid.12). Medarbetare och chefer arbetar sida vid sida i samma verksamhet. De hör liksom ihop, förutsätter varandra. När chefer på ledarutvecklingsprogram ska beskriva hur de vill att en bra medarbetare ska vara framförs följande önskemål - ansvarstagande, lojal, initiativrik, effektiv, kommunikativ, engagerad, samarbetsvillig, ha helhetssyn (Ackerman, 2007, sid. 16). Nio av tio chefer från både offentlig sektor och privat näringsliv tycker att just dessa egenskaper är bristvaror på deras arbetsplatser.

Medarbetarna svarar att en bra chef – ser mig, är rättvis, förtroendeingivande, öppen, konflikthanterare, tydlig, motiverande och uppföljande (Ackerman, 2007, sid. 14). Nio av tio medarbetare från både offentlig sektor och privat näringsliv anser att just dessa egenskaper är bristvara hos chefer just på deras arbetsplats.

Medarbetarskap är minst lika viktigt som ledarskap eller kanske ännu viktigare eftersom det är medarbetarna som gör jobbet (Ahrenfelt, 2007, sid. 188-189). Medarbetare är ett uttryck som chefer idag gärna använder när de pratar om sin personal. Medarbetarskapet har en betoning på det ”kollektiva” vilket i förlängningen kan medföra en mental dränering med risk för grupptänkande och revir. Ahrenfelt föredrar istället begreppet ”personligt ledarskap” som innebär att varje medarbetare leder sig själv på arbetet. Tonvikten ligger på individen

och det ansvar den har för sig själv och sitt arbete, för gruppen och helheten. Medarbetare som utvecklar sig själva, gruppen och tar ansvar för helheten och vill den väl arbetar med det som traditionellt räknas som en ledaruppgift. Det personliga ledarskapet utvecklar både kollegor och ledning.

En god medarbetare på ett miljökontor är duktig på tillsyn med allt vad det innebär. Komplexiteten i frågeställningar och ärenden ökar (Miljöhälsoskyddsprogrammet, 2010). Vilket medför att det finns ett ökat behov av samverkan. Det finns också ett ökat behov av att kunna kommunicera miljöarbetet både internt och externt till allmänhet och verksamhetsutövare. Tillsyn handlar om att ge service, råd och att kunna möta verksamhetsutövare på ett bra och trevligt sätt. Flera myndigheter påpekar vikten av att integrera miljö och hälsa. Dagens tillsyn handlar mer om bedömning av funktion istället för detaljkrav. Samtidigt finns det en rädsla för att de naturvetenskapliga kunskaperna urholkas då alltfler arbetsgivare efterfrågar samhällsvetenskaplig kompetens.

Statliga myndigheter har till uppgift att ge vägledning i tillsynen till kommunernas miljökontor. Tillsyns- och föreskriftsrådet har formulerat åtta kvalitetskriterier för god tillsynsvägledning: tydlighet, lyhördhet, strategisk, tillgänglig, rättssäker, kommunikativ, stödjande och samordning (Tillsyns- och föreskriftsrådet, 2008). Ett problem är att det kan vara svårt att vara tillräckligt tydlig om frågeställningen är komplex. Det är inte helt ovanligt att en naturvetenskaplig tjänsteman kan uppleva sig vara duktig på sakfrågan men har svårt att föra ut informationen till någon annan (Tillsyns- och föreskriftsrådet, 2007, sid. 47).

Människan är ett flockdjur. Som människa har vi ett nedärvt behov av eget revir säger läkaren, psykiatern, ledar- och organisationsutvecklaren Bo Ahrenfelt (Ahrenfelt, 2007, sid. 7). Han har identifierat tre slags revir: *svagt revir* – grupp känsla och samhörighet saknas, *starkt revir* – gruppen sluter sig mot omvärlden samt *lagomrevir* – ett öppet levande system. I ett alltför starkt revir blir gruppen alltid mycket viktig (Ahrenfelt, 2007, sid. 119). Då försvarar sig gruppmedlemmar mot yttre påverkan. Karakteristiskt för det starka reviret är att medlemmar i gruppen håller inne med information och kunskapsöverföring. Starka revir kan uppstå om individer, arbetsgrupper eller till och med hela avdelningar känner sig hotade. Det alltför starka reviret kan ur systemteoretisk synvinkel liknas vid ett slutet system (Ahrenfelt, 2007, sid. 124). Om systemet fortsätter att vara mer eller mindre slutet så får medlemmarna till slut en förvrängd verklighetsuppfattning. De personer som står utanför reviret uppfattas inte av gruppen ha samma befogenheter som revirets medlemmar. Ett alltför starkt revir är knappast vare sig utvecklande eller kreativt för arbetsgruppen. Inne i reviret blir kommunikationen smal och bristfällig. Världen utanför reviret blir förvrängd. En sådan revirhävdande grupp blir lätt beroende av ett mycket auktoritärt ledarskap. Olikhet och individualitet blir hotfullt. Nyheter släpps inte in. Den egna teorin är den som gäller. Om ledningen har en annan uppfattning utgör det ett hot. Medarbetare som ingår i det starka reviret lär sig inte nya saker (Ahrenfelt, 2007, sid. 132). Utveckling av verksamheten motarbetas aktivt.

Det blir alltmer viktigt även för medarbetarna att ha goda personliga egenskaper och social kompetens (Miljö- och hälsoskyddsprogrammet, 2010). Kunskap är färskvara och därför blir personligheten allt viktigare. God förmåga att kommunicera både muntligen och skriftligen efterfrågas av alltfler arbetsgivare likaså erfarenheter som projekt- och processledare. Vid

strategiskt miljö- och hållbarhetsarbete efterfrågas ofta en blandning av kompetenser. Flera arbetsgivare nämner att det finns behov av forskning inom tillsynsområdet bland annat för att ta reda på om tillsyn verkligen är ett effektivt styrmedel. Flera arbetsgivare efterlyser tvärvetenskaplig forskning.

### **3. METOD**

Ordet ”metod” kommer från grekiskans ”methodos” som ungefär betyder ”tillvägagångssätt” (Norstedts uppslagsbok, 2007). Syftet med att beskriva metoden är att göra det möjligt för läsaren att bedöma resultatens och tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet (Patel, Davidson, 2008, sid. 131). I detta avsnitt beskrivs allt som har med undersökningens genomförande att göra som val av individer, teknik för insamlande av information samt hur undersökningen gjordes.

#### **3.1 Litteratursökning**

En inledande litteratursökning gjordes i universitetsbibliotekens nationella databas ”Libris” efter litteratur om ledarskap inom miljö- och hälsoskydd. Resultatet av litteratursökningarna var nedslående, inte en enda träff. Ytterligare förfrågningar gjordes om litteratur i ämnet hos miljöinspektörskollegor, Naturvårdsverket, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Institutionen för ekologi, miljö och geovetenskap vid Umeå universitet, Yrkesföreningen Miljö och Hälsa, Föreningen Kommunala Miljöchefer med lika magert resultat. Från en miljöchef som är medlem i Föreningen Kommunala Miljöchefer kom till slut tipset om en doktorsavhandling av Kerstin Bartholdsson i offentlig förvaltning, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. Hennes disputation ägde rum i juni 2009. Avhandlingen heter ”Hållbarhetens mänskliga byggstenar - om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet”. I den avhandlingen har kommunala miljöchefer intervjuats och även fått svara på enkäter. Kerstin Bartholdsson hade i början av 2009 varit inbjuden föreläsare till Föreningen Kommunala Miljöchefer och hade då berättat om resultaten från sin forskning. Så därför kände den här miljöchefen till att det åtminstone fanns denna bok med anknytning till ämnet. Det är väl i princip den enda litteratur som kunde hittas som hade någon direkt anknytning till ämnet för den här studien. Under sommaren 2009 gjorde inläsning av litteratur som lånades på Humanistiska och Samhällsvetenskapliga universitetsbiblioteket vid universitetet i Linköping. Det var litteratur som handlade om offentligt ledarskap, ledarskap i allmänhet, om mellanchefer, att leda chefer, medarbetarskap, organisation, samtal och kommunikation i ledarskapet, gruppsykologi, konflikthantering, pedagogiskt ledarskap, militärt ledarskap, coachning, mentorskap med mera. Det var en ganska omfattande och bred allmän förberedelse inför starten av studien som skedde i början av hösten 2009.

#### **3.2 Urval av undersökningsgrupp**

Urvalet av de personer som ingår i studien har skett genom något som på forskarspråk kallas bekvämlighetsurval (Bryman, 2006, sid. 114). Med bekvämlighetsurval menas att urvalet gjordes genom kontakt med de kommunala miljöchefer som för tillfället råkade vara tillgängliga. Man kan säga att det var en ”tillgänglig grupp” som valdes ut för intervjuerna (Patel, Davidson, 2008, sid. 131). Urvalet skedde med hjälp av en vanlig kartbok över en avgränsad del av Sverige och så valdes kommuner ut i fyra väderstreck fördelade på fyra län. Tanken var att det kunde vara av intresse att intervjua miljöchefer dels från små och lite

större kommuner, dels i några olika län för att få mer variation i intervjumaterialet. Kommunerna kontaktades per telefon med stöd av kommunens hemsida och kommunväxel. Ofta hjälpte kommunens växel till med att söka ”miljöchefen” i kommunen. Eftersom det är vanligt idag med sammanslagna förvaltningar är det inte självklart vilken chef som är ”miljöchefen” eftersom det i samma kommun kan finnas t ex en chef för miljö- och byggförvaltningen samt en chef för miljöavdelningen. Ibland framgick det tydligt av kommunens hemsida vilken person som hade tjänsten som ”miljöchef” och kanske till med att direktnummer var utsatt. Kommun efter kommun kontaktades via telefon och till slut var antalet tio miljöchefer som hade tackat ja till att låta sig intervjuas. I några kommuner gick det inte att få tag i miljöchefen då denne kanske var på kurs eller satt i möte. Då kontaktades en annan kommun istället och så efterhand fördelades de tio intervjuerna på de tio kommuner som nu ingår i studien. Antalet tio miljöchefer bedömdes vara lämpligt för att någorlunda uppnå ”mättnad” i intervjumaterialet.

Vid detta telefonsamtal lämnades en första information om vad intervjun skulle handla om, att det var en magisteruppsats inom huvudämnet miljö- och hälsoskydd och att inriktningen var ledarskap och medarbetarskap vid ”miljökontoret” som ofta visade sig vara någon form av bygg- och miljökontor. Samtliga tio miljöchefer som svarade på sin telefon tackade ja till att låta sig intervjuas för studien. En anledning till detta är troligtvis och som också några miljöchefer uttryckte under telefonsamtalet att miljöcheferna själva är intresserade av ämnet ledarskap och medarbetarskap eftersom det är ett viktigt område som chefen jobbar med.

Av de tio intervjuade miljöcheferna är det en kvinnlig miljöchef och nio manliga miljöchefer. Denna snedfördelning beträffande kön var inget medvetet val utan det var så det såg ut i de tio kommuner som kontaktades. Åldern på miljöcheferna varierar från någonstans i 30-årsåldern upp till den äldste miljöchefen som snart skulle avsluta sin långa chefskarriär genom att gå i pension efter 40 år i ledande befattning.

Bland de tio intervjuade miljöcheferna dominerade de som hade en mer eller mindre renodlad naturvetenskaplig bakgrund. Antalet miljöchefer som hade en naturvetenskaplig universitetsutbildning var fyra stycken, en var naturvetare med viss forskarutbildning, en hade samhällsvetenskaplig universitetsutbildning med inriktning förvaltning, två hade läst miljö- och hälsoskyddsprogrammet, en var civilingenjör med inriktning samhällsplanering och en var ingenjör kombinerat med studier vid statens institut för folkhälsa. Flera av miljöcheferna som ingår i studien har arbetat relativt länge som miljöchefer. Några av miljöcheferna har kortare erfarenhet av chefsjobbet.

Av de tio miljöcheferna hade sju stycken innan de blev miljöchef tidigare arbetat som inspektör eller handläggare inom miljöområdet. Övriga tre hade innan de blev miljöchefer en tidigare bakgrund i någon form av chefsbefattning.

### **3.3 Avgränsningar**

Intervjuerna har genomförts med miljöchefer som arbetar i små och medelstora svenska kommuner. Den minsta kommunen vars miljöchef ingår i studien har ca 5 000 kommuninvånare. Den största kommunen vars miljöchef finns med i studien har en bit över

100 000 kommuninvånare. Flera mindre landsbygdskommuner är representerade i studien samt även medelstora stadskommuner.

Berörda kommuner är fördelade på fyra län i Sverige. I studien ingår enbart miljöchefer som arbetar inom kommuner. De miljöchefer som ingår i studien arbetar vid kommunernas miljömyndighet som utövar tillsyn främst enligt miljöbalken och livsmedelslagen. Miljöstrategiskt arbete, Agenda 21 och naturvård kan därför ligga under annan enhet inom kommunen men det kan finnas inslag av dessa verksamheter inom de organisationer som en del av de intervjuade miljöcheferna representerar beroende på variationer i lokala kommunala organisationer.

### **3.4 Forskningsstrategi/design**

Ordet intervju kommer ursprungligen från engelskan och betyder ungefär samtal som förs i syfte att klarlägga en persons attityder, uppfattningar, upplevelser och åsikter (Norstedts uppslagsbok, 2007).

För att få svar på hur miljöcheferna uppfattar och upplever sin roll som miljöchef gjordes bedömningen att det var fördelaktigare att arbeta med en kvalitativ metod vilket i det här fallet handlade om intervjuer. Kvantitativ metod med insamling av information med hjälp av enkäter valdes bort därför att miljökontoren får ganska många enkäter som ska besvaras vilket ofta upplevs som tidskrävande. Att någon kommer ut på den egna arbetsplatsen till miljöcheferna för att prata om deras arbetssituation är nog kanske inte så vanligt och uppfattades möjligtvis som lite mer intressant och annorlunda än en enkät. Ledarskap och medarbetarskap är ett område som miljöcheferna arbetar med varje dag och kan relativt mycket om. Miljöcheferna behövde inte läsa in sig på något material innan själva intervjun utan kunde berätta fritt utifrån sina egna upplevelser och erfarenheter.

Vid en kvalitativ metod läggs tonvikten i forskningsstrategin mer på ord än på siffror (Bryman, 2006, sid. 249). I en kvantitativ metod sker i regel insamling av numerisk data vilket är vanligare inom den naturvetenskapliga traditionen där verkligheten betraktas som objektiv (Bryman, 2006, sid. 77). Vid kvantitativ metod är relationen mellan teori och forskning oftast av deduktivt slag. Det deduktiva arbetssättet kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier och drar slutsatser om enskilda företeelser (Patel, Davidson, 2008, sid. 23-24). Vid kvalitativ metod är relationen mellan teori och forskning oftast av induktivt slag vilket innebär att forskaren följer upptäckandets värld. Istället formuleras en teori utifrån den insamlade informationen (empirin). Risken finns då att man inte vet något om teorins generalitet (räckvidd) eftersom den baseras på ett empiriskt underlag som är typiskt för den speciella situationen, tiden eller den grupp människor som har studerats.

Forskningsansatsen i studien är alltså induktiv. I en induktiv process dras generaliserbara slutsatser på grundval av framkomna resultat under studien (Bryman, 2006, sid.22). Vilket innebär att teorier inte prövas. Teorier kan prövas även i kvalitativa undersökningar även om så inte har gjorts i denna studie (Bryman, 2006, sid. 401). Induktiva och deduktiva strategier

kan uppfattas mer som tendenser inte som exakta uttryck för en tydlig distinktion för vad som alltid gäller (Bryman, 2006, sid. 24).

I det här metodavsnittet beskrivs relativt noga hur studien om miljöchefer har genomförts. Men studien går aldrig att genomföra igen på exakt samma vis. Tiden spelar stor roll för hur miljöcheferna tänker om ledarskap och medarbetarskap. Miljöchefer slutar och andra miljöchefer kommer istället. Medarbetarna och arbetsuppgifterna byts ut kontinuerligt. Så därför går det i princip inte att exakt upprepa den här studien en gång till. Metodbeskrivningen ger en bild av hur studien har genomförts och det kan vara till god hjälp för läsaren för att avgöra om resultaten verkar vara trovärdiga.

### 3.5 Utformning av intervjuguide

Det är en konst att ställa frågor. ”Som man frågar får man svar” är ett klassiskt ordspråk som många av oss har erfarenhet av från livet i vardagen (Patel, Davidson, 2008, sid. 51).

För att försöka få svar på frågeställningarna utarbetades en intervjuguide. Termen ”intervjuguide” skulle kunna översättas med ”en kort minneslista” över de områden som ska täckas eller beröras under intervjun (Bryman, 2006, sid. 304). Vid utformning av en intervjuguide är det viktigt att tänka på vilka frågor som ska vara med för att få svar på frågeställningarna. Det är också viktigt att låta intervjupersonens bild få komma fram så att man inte själv har ett för snävt undersökningsfokus. En intervjuguide kan vara strukturerad, semi-strukturerad eller ostrukturerad. Vilken typ av intervjuguide som väljs beror på vilken typ av intervju som ska göras. Om en strukturerad intervjuguide används blir det lättare att strukturera och analysera intervjun (Kvale, 2008, sid. 121). Om intervjuguiden är mindre styrd erhålls mer spontana, livliga och oväntade svar men det blir svårare att strukturera och analysera intervjun. Dessa intervjuer skulle inte vara alltför hårt styrda och inte heller helt fria. Alltså föll valet på att utforma en semi-strukturerad intervjuguide. Den ger utrymme för intervjupersonen att få sätta lite mer individuell präglning på intervjun samtidigt som man håller sig inom frågeställningarna kring ledarskap och medarbetarskap.

Frågor som inleddes med ”varför” har uteslutits eftersom det är lätt att den intervjuade känner sig ifrågasatt. Intervjun var upplagd mer som ett samtal som hade möjlighet att förändras beroende på situationen och vilka frågeställningar som kom upp. Frågorna skulle vara öppna och ställas en fråga i taget. Att arbeta med öppna frågor är mer tidsödande eftersom intervjupersonen pratar längre än om man hade valt en sluten fråga (Bryman, 2006, sid. 158). Fördelen med att använda öppna frågor är att intervjupersonen kan svara med egna ord. Öppna frågor leder inte heller intervjupersonen i någon viss riktning utan ger en bild av intervjupersonens kunskapsnivå och hur denne tolkar frågan. Intervjuguiden delades in i olika teman som verksamhet, organisation, ledarskap, medarbetarskap och framtiden. Valet av teman var en naturlig följd utifrån den litteratur om ledarskap och medarbetarskap som hade studerats inför studien.

För att testa hur intervjuguiden verkligen fungerade under en intervju genomfördes en provintervju med en miljöchef. Valet av denna testperson gjordes utifrån att intervjuaren hade träffat denne miljöchef vid något enstaka jobbrelaterat tillfälle innan studien

påbörjades. Resultatet av provintervjun blev att intervjuguiden visade sig fungera relativt bra. Intervjupersonens bedömning var att frågeställningarna gärna hade kunnat gå lite mer på djupet. Provintervjun visade att frågorna fungerade relativt bra samt verkade vara relativt lätta att förstå. Den första intervjun följde mönstret med de efterföljande intervjuerna. Därför finns den intervjun med i materialet för studien.

### **3.6 Insamling av data**

Efter det inledande telefonsamtalet skickades en bekräftelse med e-post till berörda miljöchefer om bokad tid och plats samt information om kontaktuppgifter ifall någon ville boka av eller boka om tiden. Där fanns också uppgifter med namn och kontaktuppgifter till examinator vid Umeå universitet och handledare vid Linköpings universitet ifall miljöcheferna ville kontrollera uppgifter eller hade frågor om studiens genomförande. Med fanns också information om forskningsetiska principer bland annat om att intervjuerna skulle ske under konfidentiella förhållanden vilket innebär att namn på personer och kommuner inte kommer att framgå av studien vare sig före eller efter intervjuerna. Ingen av miljöcheferna vare sig bokade av eller bokade om tiden utan alla tio intervjuer kunde genomföras som var planerat.

Alla tio intervjuer genomfördes under en dryg månads tid under perioden den 15 september till och med den 19 oktober 2009. Intervjuerna genomfördes på plats i respektive miljöchefers kommun. Nio av intervjuerna genomfördes på eller i anslutning till miljöchefens arbetsplats i kommunhuset. En intervju genomfördes i kommunens stadsbibliotek. Samtliga intervjuer spelades in med en mp3-spelare. Alla intervjupersonerna tillfrågades om intervjuerna fick spelas in och samtliga accepterade detta. En mp3-spelare är enkel och tekniskt lätt att hantera, den är liten, har inbyggd mikrofon samt återger god ljudkvalitet vilket har underlättat genomförandet av intervjuerna. Det är omöjligt att som ensam intervjuare både koncentrera sig på att intervju och hinna skriva vad som sägs under intervjun på samma gång. När intervjuerna är inspelade så går det att lyssna om och om igen ord för ord vad som har sagts, budskapet förvanskas inte lika lätt i efterhand. Tekniken klarade att spela in samtliga tio intervjuer utan missöden.

Tiden för intervjuerna varierade något. Åtta intervjuer genomfördes på cirka en timma eller drygt en timmas tid. Alla miljöcheferna var relativt pratsamma men några var mer kortfattade och några var mycket verbala och hade många egna tankar, funderingar och erfarenheter. Två intervjuer klarades av på ca 45 minuter på grund av att dessa två miljöchefer skulle gå vidare till nästa inbokade möte. Då fick några av frågorna utslutas för att intervjun skulle hinna bli klar i tid.

### **3.7 Transkribering och bearbetning av intervjuer**

På hemmaplan anslöts mp3-spelaren till en dator. Därefter skrevs varje intervju ut det vill säga transkriberades relativt noggrant, i princip ord för ord. Varje intervju kunde lyssnas av med god ljudåtergivning. Det var mycket talspråk och dialekt i intervjuerna. Det tog tid att

transkribera intervjuerna. När alla tio intervjuerna var utskrivna fanns totalt över 100 tätskrivna sidor med intervjumaterial. Om varje intervju i genomsnitt bestod av 10 sidor så tog transkriberingen ca 1 timma per sida att skriva ut. Kvalitativa intervjuer är med andra ord relativt tidskrävande att arbeta med. Men å andra sidan så lär man känna materialet ganska väl. Vid utskriften kan man ofta notera andra saker än det man först lade märke till under själva intervjun. Därefter kodades varje intervju vilket innebär att texten går igenom igen och andemeningen i det som sägs skriv ned med kortare ord. Därefter sorteras koderna in i kategorier i det här fallet blev det 17 kategorier. Kategorierna sorterades in under fyra avdelningar: organisation, ledarskap, medarbetarskap och framtiden. Anledningen till att textmaterialet sorteras gång på gång på det här viset är att det ger en bättre överblick när det är så pass stort material att hantera. Sorteringen ger efterhand upphov till olika mönster och koncentrerar olika meningar i materialet. Citaten har i det närmaste återgivits ordagrant men ibland har vissa ord som till exempel svordomar eller återkommande upprepningar tagits bort. Punkter emellan meningarna visar att antingen har vissa ord tagits bort eller meningar samlats ihop inom samma ämnesområde.

### **3.8 Etiska överväganden och intervjuarens roll**

Det finns regler och riktlinjer för hur forskaren bör handla när det gäller etiska överväganden i samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2010). Etik i forskningen handlar inte enbart om lagar och regler. Forskaren har ett eget ansvar för att forskningen är av god kvalitet och moraliskt acceptabel. Olika forskarkategorier har ofta sin egen yrkesetiska kodex som tar upp olika aspekter av forskarrollen och forskningsaktiviteten. Ett centralt begrepp för yrkesutövningen är att forskningen ska ”tjäna mänskligheten och ha respekt för mänskligt liv”. Forskningsetiken har vuxit i betydelse då det förekommit förfalskning av vetenskapliga data eller att forskning har utförts där människor på något sätt har kommit till skada.

Vetenskapsrådet är en statlig myndighet under Utbildningsdepartementet som har regeringens uppdrag att stödja och främja svensk grundforskning inom hela det vetenskapliga fältet. Vetenskapsrådet verkar inom tre breda vetenskapsområden: humaniora och samhällsvetenskap, medicin samt naturvetenskap och teknikvetenskap (Vetenskapsrådet, 2010).

Under arbetet med denna studie har Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning varit vägledande för etiska bedömningar. Noteras bör att de forskningsetiska principerna nu håller på att ersättas med yrkesetiska kodex som fått en ökad betydelse. Men de ger i alla fall riktlinjer över etiska principer som hänsyn bör tas till under arbetet med en studie där människor är inblandade. Enligt de forskningsetiska principerna finns fyra grundläggande individskydds krav och de är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Det man vill undvika är att deltagare i en undersökning på något sätt kommer till skada (Bryman, 2006, sid. 440). Några etiska principer som gäller för svensk forskning är att forskaren ska informera de personer om syftet med den aktuella undersökningen

(”informationskravet”). Det innebär bland annat att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan (”samtyckeskravet”). Uppgifter om personer som ingår i undersökningen ska behandlas med största konfidentialitet (”konfidentialitetskravet”). Vilket innebär att uppgifterna ska förvaras på sådant sätt så obehöriga inte kan komma åt dem. De uppgifter som samlas in om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål (”nyttjandekravet”). Det är knappast särskilt lätt och entydigt att få en bild av vilka förhållningssätt som ligger inom det tillåtna området.

Forskningsetiska överväganden har funnits med redan från början när denna studie planerades. Vid första kontakten per telefon gjordes en kort beskrivning av studien, syfte och upplägg. Innan själva intervjuerna skulle genomföras skickades med e-post de forskningsetiska reglerna i en förkortad version till intervjupersonerna. Av informationen framgick vad syftet var med studien, att deltagandet var helt frivilligt och att intervjun kunde avbrytas när som helst. Vidare att intervjupersonen inte behövde svara på frågor som denne upplevde som känsliga. Det fanns också med kontaktuppgifter ifall intervjupersonen behövde boka om tiden eller helt ville avboka intervjun. Vidare framgick även information om intervjuarens utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet. Det kan ju ha viss betydelse att de som ingår i undersökningen vet om vilken yrkesmässig bakgrund den person har som ska intervjuas. Bakgrunden kan ju både vara till fördel och nackdel men genom att informera om detta så får intervjupersonerna själv ta ställning till detta. I informationen fanns också med uppgifter vem som var handledare och examinator samt vilka institutioner de tillhör vid Umeå och Linköpings universitet. Vilket gav ytterligare möjligheter för dem som deltog i studien att undersöka bakgrund och fakta kring studien. Det senare enligt önskemål från en av miljöcheferna som framförde detta på telefon i samband med att intervjun bokades. Samtliga miljöchefer fick samma information inför intervjuerna. För att garantera konfidentiell behandling av uppgifter som framkommit under intervjuerna anges varken namn på intervjupersoner eller kommuner där miljöcheferna arbetar. Det framgår inte heller exakt i vilken typ av organisation miljöcheferna arbetar i eller miljöchefernas exakta titel, detta för att skydda de individer som deltagit i studien. Intervjuaren är den enda som har haft tillgång till intervjuunderlaget. De inspelade intervjuerna har avlyssnats av intervjuaren och har därmed inte fått någon spridning till utomstående. Materialet kommer enbart att användas för forskningsändamål.

### **3.9 Validitet**

Precis som i kvantitativ forskning tillämpas begreppen validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning men innebörden är inte riktigt densamma (Patel, Davidson, 2008, sid. 102).

Validitet innebär att en bedömning görs om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte (Bryman, 2006, sid. 43). Reliabilitet handlar om frågan om resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen genomförs på nytt. Det är framför allt den kvantitativt inriktade forskaren som är intresserad av reliabilitet. Men bör även vara av intresse för den som gör en kvalitativ studie. Ett exempel på intervjuarens reliabilitet är om tekniken att intervjuas oavsiktligt kan inverka på svaren genom att

intervjuaren ställer ledande frågor (Kvale, 2008, sid. 213). Ytterligare ett exempel är om intervjuer skrivs ut av olika personer och samma textavsnitt får olika betydelser. Då sker en förvrängning av textmaterialet. Att transkribera är en grannliga uppgift som kräver både god uppmärksamhet och förmåga att lyssna in vad som faktiskt sägs vilket inte alltid är helt lätt. I den här studien har samtliga intervjuer skrivits ut av en och samma person det vill säga den person som också själv genomförde intervjuerna.

Även om det är önskvärt att öka intervjuresultatens reliabilitet för att motverka godtycklig subjektivitet så kan för starkt fokus på reliabilitet motverka kreativitet och föränderlighet (Kvale, 2008, sid. 213).

Varje intervju är en egen unik situation (Patel, Davison, 2008, sid. 103). På samma fråga kan man i kvalitativa studier få olika svar vid olika tillfällen och med från samma intervjuperson. Variationen av föränderliga svar är av intresse i den typen av studier. I kvalitativ forskning får istället validiteten en vidare innebörd. Validiteten är av intresse i forskningsprocessens samtliga delar (Patel, Davidson, 2008, sid. 102).

Enligt Kvale berör validiteten intervjuundersökningens samtliga sju delar vilka är: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering (Kvale, 2008, sid. 213).

När intervjuer ska skrivas ut i en kvalitativ studie sker en mer eller mindre medveten påverkan på underlaget för analysen. Talspråk är inte detsamma som skriftspråk vilket kan leda till att ord tappas bort (Patel, Davidson, 2008, sid. 104). Det är vanligt att talspråk innehåller ofullständiga meningar och grammatiska fel. I den här studien har intervjumaterialet i stort sett återgivits i sin helhet men vissa mindre justeringar av talspråk har gjorts. Dialektala uttryck har ibland "försvenskats" och ibland har svordomar tagits bort. Det gäller att forskaren är medveten om de val som görs i hanteringen av intervjumaterialet och hur det kan påverka analysen.

Tolkningar som forskaren presenterar bör underbyggas så att läsaren kan bilda sig en egen uppfattning om trovärdigheten (Patel, Davidson, 2008, sid. 105). Det kan till exempel vara nödvändigt att vid vissa tillfällen redovisa längre sekvenser av intervjun så att svar inte blir ryckta ur sitt sammanhang (Patel, Davidson, 2008, sid. 106). Det är också viktigt att forskaren noga redovisar hur forskningsprocessen har gått till så att läsaren kan bilda sig en uppfattning om de val som forskaren har gjort. I den här studien finns redogörelse för intervjuarens förståelse vilket avser den egna yrkeserfarenheter från branschen. När det finns mycket förståelse hos den som utför studien är det extra viktigt att vara medveten om att försöka hålla sig neutral till materialet. Det har varit till stor fördel att vara väl bekant med den miljö som intervjupersonerna befinner sig i. Men det ställer också krav på intervjuaren att inte värdera det som kommer fram under intervjuerna det gäller att ha en medvetenhet om det. Av rapporten framgår hur informationen har samlats in och i vilka situationer intervjuerna har genomförts. Beskrivning finns också över hur bearbetning av data har gjorts, hur analysen har genomförts och hur resultat har redovisats.

Urvalet har inte skett helt och hållet slumpmässigt men inte heller helt styrt. Det var inte givet på förhand exakt vilka miljöchefer som skulle komma att ingå i studien. Så om

generaliserbarheten ska diskuteras så är tillämpbarheten i princip enbart gällande för den här gruppen miljöchefer som ingick i studien. Inom den gruppen fanns relativt stora variationer kring hur miljöcheferna resonerade och hur de hade det i sina kommuner. Bilden som studien visar är naturligtvis inte heltäckande för alla miljöchefer i landet. Men kan förmodligen ge en vink om hur det kan vara att tjänstgöra som miljöchef i en svensk kommun.

### **3.10 Framställningsform**

I resultatdelen kommer läsaren att finna många och ibland ganska långa citat direkt hämtade från intervjuerna med miljöcheferna. Att resultatet presenteras på det viset är ett sätt att visa miljöchefernas verklighet.

## 4. RESULTAT

### 4.1 Organisation

I den här första avdelningen görs en översiktlig beskrivning av de olika varianter av organisationer som de intervjuade miljöcheferna arbetar inom. Berörda miljökontor varierar i storlek och kan vara allt från små enheter eller avdelningar upp till större förvaltningar. Miljökontoren kan vara självständiga eller ”ihopslagna” med vanligtvis bygg- och plansidan. Verksamhetsplanering förekommer i olika grad inom verksamheterna. Att tjänstgöra på en kommunal miljömyndighet kan ha sina sidor och hur det kan upplevas berättar miljöcheferna om.

#### 4.1.1 Organisation

Sju av de tio kommunerna leds av en borgerlig majoritet under denna mandatperiod. De tre övriga kommunerna har någon form av socialdemokratisk allians tillsammans med andra partier. I samband med intervjuerna framkom tydligt att det finns ett antal olika typer av organisationer som tillsynsmyndigheten för miljö- och hälsoskydd kan ingå i. I några fall hade ”miljöchefen” miljösamordnare eller verksamhetsledare under sig, dessa har inte intervjuats. Av de tio intervjuade miljöcheferna hade tre stycken ansvar för en självständig miljöförvaltning, två var avdelningschefer för miljö- och hälsa, två var enhetschefer för miljö- och hälsa och tre chefer var ansvariga för en hopslagen miljö- och byggförvaltning. Två av de tre hopslagna miljö- och byggförvaltningarna leddes av en chef som ursprungligen kom från miljösidan och den tredje chefen kom från stadsarkitektkontoret men som redan under sin utbildningstid hade haft ett starkt intresse för miljöfrågorna. De miljöchefer som var enhets- eller avdelningschefer hade en förvaltningschef över sig från samhällsbyggnad, miljö- och stadsbyggnad, bygg- och miljö eller kommunchefen. Verksamheter som miljöchefen i en mer renodlad miljöförvaltning ledde var i första hand en tillsynsmyndighet för miljö- och hälsoskydd och livsmedel. En avdelningschef ledde miljö- och hälsoskydd medan livsmedelstillsynen låg under en egen avdelning. Andra närliggande arbetsuppgifter som ”miljöchefen” kunde ansvara för var till exempel Agenda 21, miljöinformation, bygglov, naturvård, planfrågor, kartframställning, miljöövervakning, byggnämnan, bostadsanpassning och energirådgivning. Det är idag vanligt att kommuner integrerar olika typer av verksamheter i anslutning till miljökontoret.

Utvecklingen kan även gå i motsatt riktning vilket framkom under en intervju. I den kommunen hade man under en hel del år haft en sammanslagen organisation med en miljö- och byggförvaltning men hade frångått den typen av organisation och miljöförvaltningen var nu återigen en egen förvaltning. Miljöchefen ansåg i det fallet att överblicken över byggsidan försvann i och med delningen vilket i sig upplevdes som en försämring men att arbetssituationen för miljöchefen inte var lika betungande längre. I en sammanslagen organisation blir ämnesområdet bredare att hålla sig uppdaterad inom vilket kräver mer av chefen som ska leda verksamheten.

I vissa kommuner kan miljöarbetet vara uppdelat inom kommunen, till exempel kan naturvård finnas på ett ställe, Agenda 21 på ett annat och miljöstrategi på ett tredje ställe. I dessa fall har verksamheten vid miljö- och hälsa ofta mer eller mindre renodlats till att utföra myndighetsutövande tillsyn och kontroll.

#### 4.1.2 Verksamhetsplanering

Att arbeta med planering av verksamheten är något som samtliga miljöchefer anser är viktigt. En miljöchef berättar så här:

*”... det finns ett dokument som vi kallar för miljönämndens mål för mandatperioden som bygger på de lokala miljömålen för kommunen och det är väldigt övergripande. Sedan gör vi en årlig verksamhetsplan som nämnden också tar beslut om. Den är fortfarande lite sådär, vi har inte gått ned alltför djupt i detalj. Sedan har varje grupp en egen detaljerad. Vem som har vilka objekt, hur mycket tid man planerar att sätta upp för olika delar, olika branscher miljötillsyn och vilka objekt man har på livsmedelssidan...”*

(IP 9)

I en annan kommun vill miljöchefen planera men får inte riktigt stöd av sina politiker i miljö- och byggnämnden:

*”Vi har försökt från tjänstemannahåll att föra fram sådana här diskussioner och ta upp det i nämnden. Men intresset är väldigt svalt egentligen från våra politikers sida att sätta upp just sådana här verksamhetsplaner och målstyrning av verksamheten... Jag försöker ändå men det är tungt i den här kommunen att arbeta med sådana frågor. Man tycker att det är så abstrakt på något sätt, det flyter här uppe, man vill ha frågor där man kan ta i och känna på att nu hanterar vi det här”.*

(IP 5)

Även om verksamheten planeras väl så blir utfallet inte alltid lika optimalt som miljöchefen önskar:

*”... vi bokför ju våra timmar i en tidsredovisning och man ser då är att vi har väldigt lite operativ tid, då kan man undra vad vi gör. Men på något vis är det så mycket annat, det är väldigt mycket utbildningar, det är arbetsgrupper inom länet och man ska gå på vidareutbildning, det är vård av barn... Så den lilla tiden man är operativ för att gå ut på fältet måste man vara väldigt rädd om. Det är inte lätt, vi försöker att titta på effektiviteten...”*

(IP 1)

En miljöchef funderar mycket över hur verksamheten ska kunna planeras på bästa ändamålsenliga sätt:

*”Mina stora frågor just nu är en behovsutredning som vi måste göra och inriktningen på vårt arbete vad vi ska prioritera med de resurser vi har, få lite stil på det hela, försöka effektivisera tillsynen, effektivisera*

*hanteringen överlag på kontoret. Vi lär inte få så mycket mer resurser än dem vi har, så då måste man hitta andra vägar för att klara av tillsynsarbetet”.*

(IP 4)

Någon form av planering krävs för att bedriva verksamheten vid miljömyndigheten. Men exakt hur planering ska ske på bästa sätt för att det ska vara till hjälp är inte helt givet.

#### **4.1.3 Myndighetsarbetet**

Myndighetsarbetet innebär avvägningar och ständig påpassning från olika håll i samhället samtidigt som rättssäkerheten ska upprätthållas.

I studien ställdes frågan till samtliga miljöchefer om det förekommer synpunkter om hur myndighetsdelen inom miljö- och hälsa ska utövas. De flesta miljöcheferna har svarat att synpunkter kommer ibland men att försök till påverkan inte förekommer i någon omfattande grad eller i princip inte alls. En miljöchef säger att politikerna har sina hjärtefrågor. En miljöchef berättar att kommunens politiker vill styra och ställa hela tiden och att rollen som tjänsteman är utsatt:

*”Så är det, att man är väldigt mycket med fingrarna i syltburken helt enkelt... jag hade tagit fram områden för enskilda avlopp där man ska tillämpa hög skyddsnivå och när det är hög skyddsnivå så kanske man behöver ha förstärkt fosforrening. Och då var det så att vår ordförande han hamnade själv i ett område med hög skyddsnivå enligt förslaget... då menade han att han minsann inte ska betala någon fosforfälla. Det var ett egenintresse och i och med att han själv inte ville betala pengarna för att få till det här så fick han med sig nämnden, märkligt nog att man inte skulle kräva det här”.*

(IP 5)

Situationen ser olika ut i olika kommuner, en annan miljöchef uttrycker sig så här:

*”Inte så mycket tycker jag. Inte så man känner av det. Sedan kanske det kan förekomma ändå. Det är väl alltid så att det finns företagare som tycker att vi kanske inte alltid bedriver vår tillsyn på bästa sätt och har synpunkter på det och ringer till kommunalrådet. Det förekommer, det tror jag förekommer överallt. Och vi är inte befriade från det här heller... Det viktigaste är väl hur den som tar emot samtalet hanterar frågan. Det kan ju ske på ett jättebra sätt, det kan ske på ett bedrövlig sätt också”.*

(IP 8)

På frågan om politiker och näringsliv försöker gå in och styra verksamheten svarar en miljöchef:

*”Det beror nog väldigt mycket på vilka politiker man har och förståelsen för rollerna. För det är ju den vägen vi får det ibland, det är ju inte alltid via direktkontakt utifrån. Men det är inte särskilt uttalat. Vi har väldigt bra respekt här från kommunledningens sida. Man är fullt på det klara med*

*spelreglerna, det är snarare i vår egen nämnd som det ibland har varit lite... det var väldigt skönt när djurskyddet försvann, ur den aspekten. Det är ju en iakttagelse man har gjort att lantbrukets organisationer är överrepresenterade i Sveriges miljönämnder”.*

(IP 9)

Även själva ärendehanteringens kan upplevas som tungrodd tycker en miljöchef:

*”Våra ärenden är ofta komplicerade man är och trampar på personers integritet, man ska driva igenom saker fastän folk är jätteledsna och upprörda över det hela. Alternativt så blir vi motarbetade av antingen vi tycker en sak är väldigt viktig och gör ett beslut på det men länsstyrelsen tycker inte och vi överklagar och sen, det är mycket... Man jobbar i motvind kan man säga. Det är väldigt få som kontaktar oss för att de tycker det är positivt att kontakta oss. Det är för att de måste, oftast”.*

(IP 4)

Samma miljöchef fortsätter med att berätta hur det kan upplevas att arbeta inom en tillsynsmyndighet som miljö- och hälsa:

*”... vi jobbar med sådana ämnen där vi hela tiden är den som är ”dum”, vi är alltid dumma mot någon, vi lägger föreläggande, det är aldrig någon som tycker vi är bra, vi får inte beröm, det är ju väldigt sällan det händer men det är ju för sällan någon kommer och säger till en miljöinspektör som inte är internt inom kommunen eller kontoret, kommunen säger ju inte heller att en miljöinspektör är bra. Utan vi får väldigt sällan uppskattning för vårt jobb utan det vi får det är skit för att vi lägger oss i saker som vi inte ska göra eller att vi är för hårda i vår tillsyn eller vi gör inte det vi ska för vi hinner inte men det är ingen som ser att kopplingen är att vi inte har resurser utan det är väldigt ofta i tidningen att vi framställs som de som är dumma. Myndigheten som är dum mot en liten privatperson och jag tror kanske att självbilden blir att man inte är så bra”.*

(IP 4)

En annan miljöchef funderar över varför massmedias uppmärksamhet är stor kring den kommunala miljömyndighetens arbete:

*”... det är mycket med det massmediala trycket och där är miljö och hälsa nästan den minsta förvaltningen men får nästan störst utrymme massmedialt och orsakar de största rubrikerna, rätt eller fel”.*

(IP 1)

En miljöchef har erfarenheter av massmedia och konsten att göra ”lagom” mycket i myndighetsutövningen:

*”Jag måste nog säga att vi har lyckats få en del positiv respons också i flera sammanhang i den lokala tidningen och den lokala radion också. Men det är klart i vissa lägen hamnar du ju i det här eller också hamnar man där för att man inte har gjort någonting. Faktum är att vi blev JO-anmälda igår! Det är första gången som jag fått det faktiskt. Men då är det*

*att vi har gjort för lite, tycker anmälaren. Så det är ju en balansgång...  
Man kan ju hamna i kläm också mellan olika intressen.”*  
(IP 9)

Miljöchefens inställning till den egna myndighetsverksamheten varierar uppenbarligen mellan olika kommuner:

*”Vi jobbar mycket så ut mot våra företag att vi har ganska mycket kommunikation, det bygger ju på det. Att de ringer hit och frågar och vi försöker hjälpa dem och vi inspekterar. Men de vet om våra roller att vi är tillsynsmyndigheten, men de är inte rädda att ta kontakt med oss på det sättet”.*  
(IP 10)

Stödet från centrala myndigheter upplevs inte alltid som tillräckligt i den lokala myndighetens arbete vilket en miljöchef beskriver:

*”... på centralt håll borde både socialstyrelsen och naturvårdsverket och sådana vara ute och stödja. Men de kan inte de praktiska frågorna... det var någon på socialstyrelsen som blev utskälld när det gäller buller och ljudnivåer... och ifrågasatt kompetensmässigt. Sen dog det bara ut. Då drog man sig tillbaka till idet och borgen i Stockholm istället för att gå ut och ta fighten... men man klarar inte det utan då skickar man uppgifterna till oss lokalt. Så det måste jag säga att stödet centralt ifrån det är synnerligen marginellt och möjligen obefintligt i vissa fall”.*  
(IP 7)

En annan miljöchef instämmer och visar också på att det är ett antal olika centrala verk som den lokala miljömyndigheten ska följa direktiv ifrån:

*”... vi är beroende av andra myndigheters vägledning på något sätt, Socialstyrelsen, Jordbruksverket, Naturvårdsverket, Kemikalieinspektionen, Livsmedelsverket. Man har många gånger slagit på kommunerna som organisation och yrkeskåren att man inte är tillräckligt effektiva och det här. Men alltså har man någon gång landat i hur de här vägledande myndigheterna skött sitt jobb för att skapa bästa möjliga förutsättningar för oss det tycker jag är lite dåligt faktiskt. Det borde vara något för Riksrevisionen som jag brukar skoja om att gå in och kika på. Jag menar JO gör sina neddamp emellanåt och tycker att vi har för taskig ärendebalans och inte har svarat på vissa handlingar och det ena med det andra”.*  
(IP 6)

Det som har framkommit i denna första avdelning visar att verksamhetsplanering uppfattas av samtliga miljöchefer som viktigt men fungerar inte smärtfritt överallt i alla kommuner. Några miljöchefer funderar över om tiden läggs på rätt arbetsuppgifter. Resurserna är begränsade och det är det viktigt att handläggarnas arbetstid läggs på rätt arbetsuppgifter. Myndigheten är påpassad från olika håll. Politikerna bevakar gärna vad miljökontoret gör, företagen likaså och även massmedia. Några miljöchefer framför att de centrala verkens

insatser inte alltid räcker till för att stödja den lokala miljömyndigheten i den utsträckning som skulle behövas.

## 4.2 Ledarskap

I den här avdelningen redogör miljöcheferna för sin syn om vilka bakgrunder som kan fungera för den som tänker sig att bli miljöchef. Och så får vi veta lite om hur det gick till när de själva blev miljöchefer. Finns det någon särskild ledarstil som dominerar bland miljöchefer? Hur ska en bra ledare för ett miljökontor vara? Fungerar en miljöinspektör som ledare eller är en administrativ miljöchef att föredra? Miljöcheferna berättar om hur de betraktar sitt eget ledarskap.

### 4.2.1 Bakgrund miljöchef

Den här miljöchefen började på miljökontoret som 1:e inspektör. Antalet medarbetare hade vuxit med åren och nu var miljöchefen ansvarig för en miljö- och byggförvaltning:

*”... jag har nog vuxit med förvaltningen kan man säga. Jag var ju ensam när jag började och sedan har vi ju blivit fler och fler och egentligen vet jag ju inte när det här uttalade chefskapet kom egentligen utan det blev väl bara det, vi blev fler och jag var äldst i gården...men jag har väl sett mig själv som ledare för den här förvaltningen.”*

(IP 2)

På frågan hur det gick till när miljöchefen blev chef svarade 5 miljöchefer att de hade sökt tjänsten som miljöchef. En miljöchef var ”äldst i gården” och hade avancerat från inspektör till miljöchef, två miljöchefer blev ombudade att söka och två blev tillfrågade om de var intresserade av miljöchefstjänsten och hade tackat ja. En miljöchef som blev tillfrågad om intresse för chefstjänsten svarade så här:

*”Jag blev tillfrågad om jag kunde tänka mig att vara t f chef under en tid tills man visste hur man skulle göra eftersom det var omorganisation på gång så då undrade de om jag kunde tänka mig det under en period... jag har aldrig uttalat att jag var intresserad av ledarfrågor men däremot så har jag varit med mycket i verksamhetsplaneringen och styrningsfrågor och sånt på kontoret tidigare på grund av att jag tycker det är skoj...”*

(IP 4)

Finns det någon bakgrund som är att föredra framför andra för den som ska arbeta som miljöchef? Den här miljöchefen säger så här:

*”Jag tror det är viktigt att man har kanske inte jobbat som miljö- och hälsoskyddsinspektör men att man har förståelse för vad ett miljö- och hälsoskyddskontor har för arbetsuppgift för det skiljer sig jättemycket från andra kommunala verksamheter. Det är sådan bredd i arbetsuppgifterna så det är inte lätt att komma om man inte är någorlunda insatt i vad det*

*innebär och vilket ansvar det ligger i frågorna. För det vet jag ju att det inte är så lätt.”*

(IP 4)

En annan miljöchef har en lite annan syn på saken:

*”Jag tror nog man skulle kunna sätta dit vem som helst som har kvalifikationerna att vara ledare, jag tror inte man behöver vara särskilt utbildad som byggnadsinspektör, eller arkitekt eller miljö- och hälsoskyddsutbildad eller någonting sådant... Ja men det beror ju på storleken på förvaltningen så att säga!”*

(IP 2)

En av miljöcheferna har en mer samhällsinriktad bakgrund:

*”Ja det har väl inte varit några kulturkrockar på det sättet. Eftersom jag hade så många år, 18 år inom en miljöförvaltning så visste jag precis vad det handlade om. Det man behövde här då, när jag kom det var faktiskt den delen, alltså ordning och reda på de administrativa strukturerna och reda ut relationerna med politiska nämnden och så vidare, så det var väl helt rätt. Men sen, visst jag kan även idag hamna i diskussion ibland liksom, inte det här att jag, ja det begriper väl inte du som inte är naturvetare, det händer någon gång... Men jag upplever inte att det har varit något problem. Vi är så pass stort kontor så det behövs någon som är chef.”*

(IP 9)

En miljöchef har tidigare arbetat som chef även i andra organisationer:

*”Jag är intresserad av samhällsfrågor och det här att arbeta i en myndighet eller i en politisk styrd organisation var nytt för mig men samtidigt så tyckte jag att det skulle vara intressant att få prova det. Jag sökte tjänsten så jag blev lite förvånad när man hörde av sig och ville träffa mig. Och jag var väldigt tydlig från början att jag inte kanske är så jättebra på lagar och myndighetsutövning utan jag kommer från en annan verksamhet.”*

(IP 1)

De mest lämpliga kvalifikationerna för en miljöchef verkar det vara delade meningar om. Någon miljöchef säger att en miljöchef helst ska ha förståelse arbetsuppgifterna på ett miljökontor. En miljöchef säger att det viktigaste är att miljöchefen har ledaregenskaper och ett par av miljöcheferna betecknar sig förmodligen själva som just ”chefer”. Det varierar hur miljöcheferna fick tjänsten som miljöchef. Hälften av miljöcheferna hade själva sökt tjänsten som miljöchef. Två miljöchefer hade blivit ombedda att söka och två tillfrågade om de

kunde tänka sig tjänsten som miljöchef. En miljöinspektör hade varit längst på miljökontoret och fick tjänsten som chef.

#### 4.2.2 Ledarstil miljöchef

Finns det någon ledarstil som är mer vanlig hos miljöcheferna? Eller har varje miljöchef sin unika ledarstil? Går det att hitta någon gemensam nämnare i miljöchefernas ledarskap? Varje miljöchef får redogöra för hur de själva upplever sin ledarstil.

En miljöchef berättar om sig själv att i början som miljöchef kanske denne uppfattades som lite otydlig och för mycket lyssnande av sina medarbetare. Medarbetarna har efterlyst en tuffare och tydligare chef. Den sociala delen brukar däremot alltid få bra betyg i medarbetarenkäter som har genomförts på arbetsplatsen. Miljöchefen tror att medarbetarna uppfattar ledarskapet som relativt positivt men att det finns en önskan från medarbetarna om att chefen ska vara med mer i arbetet för att kunna ge lite mer respons och feedback och för att få se hur arbetet går till. Men tiden räcker inte riktigt till. På frågan om vad chefen skulle vilja utveckla mer för att bli en bättre ledare svarar miljöchefen så här:

*”Det är väl att få tid att träffa personerna mera, att jobba kanske lite mer med individuella målsättningar hos varje individ. Utbildningsplaner, individuella mål och att kunna ge respons, att kunna ge feedback på arbetsresultat och sådant men jag har inte kunnat få tid för det. Det tycker jag är roligt. Jag tycker om att umgås med människor, lära känna och så. Jag ser nu att det känns lite bättre bara sedan jag fick in en ny person som kan ta lite av kansliet och det. Kansli är alltså inte en separat enhet utan jag ser det som en del i ärendehandläggningen. För det viktigaste vi har det är handläggarna, det är där kunskapen sitter, det är de som ska förmedla och tala om vad som gäller, det är de som ska skriva beslut. Och för att klara de här ärendena så måste vi ha assistenter som ser till att registrera, som diarieför, sköter posthantering, verkställer och skickar ut besluten, arkiverar och sköter det.”*

(IP 1)

På frågan vilken typ av ledare nästa miljöchef tycker sig vara så ges följande svar:

*”Jaa... det är ju svårt. Men jag är nog inte mycket för detaljer i det här utan detaljer får de andra sköta. Min uppgift är nog att se till så de har sina verktyg men vad det är för typ det vet jag inte! Jag är nog inte” låt gå” även om det kanske låter så, men nja och jag är inte petig och i detaljer, så att jag vet faktiskt inte! Och inte är jag så att jag styr vad de ska säga eller i inspektionsverksamheten så att säga i tillsynsdelen. Det får de nog sköta själva, efter bästa förmåga! Ja ser du jag är nog mycket i bakgrunden.”*

(IP 2)

Frågan om hur samma miljöchef tror att medarbetarna uppfattar chefen som ledare besvaras så här:

*” Nja alltså vi har ju gjort en medarbetarundersökning och jag fick väl genomgående bra betyg. Det var ju ett konsultföretag som gjorde det här och det jag inte fick riktigt godkänt på det var att jag gav för lite feedback. Jag talar inte om när det var bra och talar inte om när det var dåligt. Nä så att... annars så var det nog ett förvånansvärt bra resultat måste jag nog säga. Det handlade om så mycket. Om alla var medvetna om målen för verksamheten och sådana saker. Så det får jag väl säga, de vet nog vad jag är för typ!”*

(IP 2)

Samma miljöchef svarar på frågan vad chefen skulle vilja utveckla i sitt ledarskap för att om möjligt bli en bättre ledare:

*” Ja kanske bli något tydligare i vissa saker även om jag påstår att jag försöker vara det. Jag svarade på frågan att det är ganska viktigt att vara det, men jag har kanske en liten svaghet där att jag kanske inte är tillräckligt tydlig i alla situationer. Sedan är jag i grunden ganska tyst om man säger så. Jag säger nog inte så speciellt mycket utan jag funderar nog mer och sammanfattar för mig själv i huvudet och sedan kanske det kommer någonting.”*

(IP 2)

En miljöchef säger att på kurser där man ”analyserar” chefer har denne fått ”stämpeln” som en demokratisk ledare det har beteendevetarna sagt. Miljöchefen har själv satt ord på sitt eget ledarskap:

*”Jag har ju vissa sådana där honnörsord som jag tillämpar och det är till exempel demokrati, information, kommunikation, delaktighet, förtroende, frihet under ansvar och jag vill lyssna, jag vill bry mig. Men då kräver jag också ärlighet, samverkan, flexibilitet och så. Sammantaget tycker jag att det blir arbetsglädje.”*

(IP 3)

Honnörsorden kommuniceras med medarbetarna. I medarbetarenkäten fick chefen väldigt höga betyg, riktigt bra faktiskt. Men naturligtvis finns det alltid några saker som kan förbättras. En önskan finns om att själv bli bättre på att organisera sitt arbete.

Den här miljöchefen uttrycker sitt ledarskap så här:

*”Jag hoppas jag är en sådan som förmedlar lite positiv inställning till de övriga på kontoret och även att man kan se mig som en person som man kan gå och prata med om sina problem vare sig det gäller arbete eller privatliv. Att man känner ett förtroende för mig, det hoppas jag verkligen att man gör och det är sådant som jag jobbar med. Man ska kunna gå och prata med mig om allting utan att känna att det är... antingen att man får tillbaka det vid ett annat tillfälle eller att man inte blir lyssnad på. Sedan försöker jag att coacha alltså inte coacha fullt ut som en coach men att*

*vara ett stöd och ett bollplank för idéer och se, försöka bolla så att de själva kommer fram till hur de ska göra. För jag tycker inte riktigt att jag ska styra in i detalj hur det här arbetet ska gå till utan det är bättre att det kommer från den som faktiskt jobbar med tillsyn. Och då är det bättre att man själv kommer fram till hur man ska lösa problemet för annars så tror jag inte man blir så duktig i längden.”*

(IP 4)

Miljöchefen fortsätter med att ge sin bild av hur miljöchefen tror att medarbetarna uppfattar chefen som ledare:

*”Oj alltså de uppfattar mig nog kanske ibland som för drivande eller så, för snabb i beslut. För det har jag förstått att det är en del som tycker det är jobbigt, men rak och tydlig.”*

(IP 4)

För att bli en bättre ledare har miljöchefen följande önskemål:

*”Jag skulle behöva verktyg för att hålla i de här svåra samtalen så att man styr dem på ett bättre sätt så att man faktiskt kommer fram till någonting, att det inte bara blir ett samtal om det som är jobbigt. Men man kommer liksom inte vidare i resonemanget utan att man får en plan eller någonting hur man ska jobba med den här frågan då den inte bara dör. Att någon kommer och lägger ett svårt ämne hos mig och man diskuterar det hela men det blir liksom inget med det. För det kan jag ibland känna att hur går man vidare sen? Om någon tar upp ett jobbigt kanske personligt problem utan att, för man vill inte heller trampa för hårt fram heller. Lite så, verktyg för att klara svåra samtal helt enkelt, svåra situationer, det är väl det jag känner.”*

(IP 4)

En miljöchef sammanfattar kort sitt ledarskap:

*”Nej, jag tror inte på att det är nödvändigt att hålla distans till medarbetarna, de vet att det är jag som sätter lön på dem. Det behöver jag inte gå och tala om för dem. Och de vet att det är jag som bestämmer om det är konflikt eller så. Det är inget man behöver gå och tala om för dem. Jag behöver ju inte ha det största tjänsterummet.”*

(IP 10)

En miljöchef försöker förklara hur denne är som ledare:

*”Ibland, jag vet om att jag kan låta väldigt bestämd, ja jag är nog väldigt bestämd och jag kan då också kanske höja rösten och jag kanske då kan till och med uppfattas som att jag är arg. Men jag är inte det egentligen, utan det handlar om att jag är engagerad... Men nu är jag väldigt noga*

*med att tala om att om jag låter väldigt mycket så innebär det inte att jag är arg... Jo det där med kroppsspråk och röststyrka och sådana där saker. Det är ju väldigt betydelsefullt, man måste tänka på det.”*  
(IP 5)

Miljöchefen fortsätter med att berätta vad denne skulle vilja utveckla mer i sitt ledarskap:

*” Det har jag aldrig funderat på, men vi har väl redan varit inne på att man tänker på hur man uppträder och så vidare, det tror jag är viktigt. Men man ska ju inte förstålla sig heller utan man ska vara sig själv... Och jag tror det handlar om att det är en mognadsfråga i mångt och mycket.”*  
(IP 5)

På frågan om vilken typ av ledare den här miljöchefen tror sig vara lämnas följande svar:

*”Jaa, usch vi har ju alltså jobbat med de här frågorna i det här ledarskapsutvecklingsprogrammet som vi har hållit på med under 1½ år och jag tycker väl att det här med ”situationsanpassad ledare” egentligen är svaret på ledarskapsfrågan generellt sett. Och det är väl det som ställs på sin spets inom vårt område eftersom det händer så pass mycket och jag tror inte att man kan nischa sig på något speciellt sätt. Varje organisation och varje kommun har väl egentligen sin kravspec eller bör veta vad man behöver för typ av chef. Och ju större organisationen är desto mer kanske det krävs att man är en duktig administratör och jobbar med uppföljning och inspektörerna jobbar med sina objekt och sakfrågor och...”*  
(IP 6)

Miljöchefen uppfattar sig själv som något för informell i sitt ledarskap:

*” Jag tror väl att jag är väldigt informell och det vet jag att de har sagt att det tycker att jag ska vara tuffare och hårdare. Ja det är en som har sagt det och det är att han själv behöver det säger han. Men alltså jag tycker väl det är bättre att jag jobbar med att skapa rätt förutsättningar istället, jag försöker och tycker väl att jag gjort det. Det handlar väl om att locka fram den här inre drivkraften, det måste vara så... Jag tror väl att det här med att varje uppgift eller varje dag är ju inte en MBL-förhandling utan det är ett uppdrag som man ska utföra. I det behöver man ett stöd och det är ju också en arbetsmiljöfråga att man har rätt kunskaper för att utföra sitt jobb och att man tar ansvar som anställd och själv utbildar sig under resans gång.”*  
(IP 6)

Miljöchefen beskriver mellancheferns dilemma att uppåt i organisationen kunna visa upp resultat och effektivitet för överordnade samtidigt som han nedåt ska ge bekräftelse och visa förståelse för sina egna medarbetare. Det här är den enda miljöchefen som under intervjun markerar att det är olika saker att vara chef och att vara ledare. De andra miljöcheferna verkar nästan tycka att det i praktiken inte går att skilja åt. Det låter som något man har

diskuterat det under ledarskapsutvecklingsprogrammet från ett lite teoretiskt synsätt. Skillnaden mellan chef och ledare tas ofta upp i ledarskapslitteraturen. Här berättar miljöchefen vad denne anser sig ha för utvecklingsbehov i sitt ledarskap:

*”Jaa, det är väl, ja det är inte lätt... det beror ju på utifrån ett perspektiv. Det är ju ett talesätt att ledare blir man underifrån och chef blir man uppifrån och det är ju den här mixen hela tiden som jag lever i på något sätt. Det är ju chefskap egentligen då man har till uppdrag att få ut mesta möjliga verksamhet för de medel som man har lagt från samhällets sida. Så där tror jag att det är viktigt att man särskiljer på det här med ledarskap och chefskap även om det går in i vartannat emellanåt.”*

(IP 6)

En miljöchef får uppgiften att beskriva sitt ledarskap och gör det på det här sättet:

*”Puh, jag försöker ju vara lite coach och sådana grejor men att... men jag är nog en blandning mellan lite sådan gammalmodig och lite sådan modern om man säger så, det kan ju ha med åldern att göra, men jag upplevs nog som lite krävande och principfast så...”*

(IP 7)

Sedan fortsätter miljöchefen med att berätta om vad denne vill utveckla i sitt ledarskap:

*”Kanske som du märker lite, jag har ett jäkligt hårt engagemang, jag skulle vilja behöva vara lite coolare... I debatter och sådär. Jag blir så väldigt engagerad och då blir man lite för ”på”... Det är det jag menar. Då blir jag lite försvarande om det kan vara klimatstrategi eller KRAV eller någonting. Kanske lite för ”stuprör” egentligen, ingen analys utan det är bara mina sakfrågor som är viktiga på något sätt. Där skulle man kunna vara lite coolare och mer analyserande och komma med den dräpande slutrepliken istället!”*

(IP 7)

En miljöchef bedömer sig själv att ha en samverkande ledarstil. Det gäller att samverka, att tillsammans försöka lösa uppgifter, att hålla varandra informerade om saker och ting. Chefen föredrar att alla törs och bjuder till och är med och försöker men:

*” Sen tror jag ändå att det måste på nåt sätt finnas någon i slutänden, någon som bestämmer om man inte kan uppnå konsensus. Då måste någon sätta ned foten och säga då gör vi så här och det tycker jag väl inte att jag har så svårt för att göra. Men jag har ingen ambition att vara auktoritär...”*

(IP 8)

På frågan om hur miljöchefen tror att medarbetarna uppfattar sin chef ges svaret:

*”De kanske tycker att jag bestämmer mycket, jag vet inte. Men jag tror att det varierar. Jag tror det är olika. Jag tror inte alla tycker lika heller. Jag tror nog att det kan se olika ut. Beroende på vem man frågar. ”*  
(IP 8)

Miljöchefen har svårt för att säga vad denne skulle vilja utveckla ytterligare i sitt ledarskap:

*”Jag vet inte riktigt. Jag har ju jobbat så pass länge nu så det känns som om man börjar närma sig mera slutet på sin karriär. Den där absoluta superhungern att ligga på absoluta framkant. Den kanske man börjar tappa lite.”*  
(IP 8)

Den här miljöchefen beskriver sitt ledarskap som en blandning mellan ett antal olika ledarstilar:

*”Jag tror jag har inslag av alla, det beror på läget, olika tillfällen. Vid vissa sällsynta tillfällen när vi har diskuterat så kanske jag säger nu får det vara nog, då är det klart att man kan upplevas som auktoritär... Men i andra lägen, mestadels så är jag inte den här jättetydliga chefen utan mycket lyssnande, känna av, känna in, beroende på läget då. Jag är som lite diffus ibland, ibland har jag plötsligt bestämt någonting! ... Men jag har nog inslag av en kameleont alla möjliga uttryck ibland. Jag har svårt för att sätta fingret på att sådan eller sådan...!”*  
(IP 9)

Miljöchefen säger att denne för att bli en bättre chef kanske skulle behöva tänka på följande:

*”Jag är medveten om att jag kan vara olika i olika roller så kanske jag skulle behöva vara lite tydligare på det planet då, men det har inte direkt med miljöchefsrollen att göra, det är ju chefsrollen överhuvudtaget, kopplat till min person.”*  
(IP 9)

Den här miljöchefen beskriver sitt ledarskap som kommunikativt men även:

*”Jag är nog lagledare tror jag i sådana fall. Ingen jätteorganisatör på det sättet, men det har jag andra som är bra på!”*  
(IP 10)

Miljöchefen får återkoppling på sitt ledarskap av sin personal:

*”Ja det får jag, jag känner ju dem ganska väl så de vågar nog säga vad de tycker. Och sedan har jag fått höra att jag är ganska tydlig. Om de kommer in och frågar om ett problem får de ett svar! Så de känner att de har fått ett svar när de går härifrån... Om man frågar efter hur man ska göra i ett*

*ärende då vill man kanske ha ett svar, man vill inte ha ett jasså! Utan då får man försöka hitta en lösning. Vi gör så här och så gör vi så!"*  
(IP 10)

Miljöcheferna är olika i sina ledarstilar. Det ser ut att finnas lika många ledarstilar som det finns miljöchefer. Säkert har en del miljöchefer stor förmåga att anpassa sig till omgivningens förväntningar och krav på hur ledaren ska uppträda. Några miljöchefer säger att de nog är för otydliga medan en annan miljöchef säger att personalen tycker att chefen är för drivande och snabb till beslut. En miljöchef betecknar sin ledarstil som både gammaldags och modern. Några miljöchefer verkar vara rätt så bestämda. En miljöchef är så bestämd så personalen tror att chefen är arg. Fast själv anser chefen att denne är engagerad. Att leda som en "kameleont" är det detsamma som ett situationsanpassat ledarskap? En annan miljöchef ser sig som både lagledare och informell men är samtidigt van att ge besked. Och vad är en demokratisk ledare? Det var inte lätt det här. Någon gemensam nämnare mer än att "lagom är bäst" är svårt att finna. Personalens uppfattning om hur en miljöchef ska vara verkar ibland kunna återfinnas hos en annan miljöchef på ett annat miljökontor. Medan det miljökontor som har just den typen av miljöchef efterlyser ytterligare en annan typ av miljöchef. Olika personalgrupper behöver sannolikt olika typer av chefer.

#### **4.2.3 Rollen som miljöchef**

Hur är det egentligen att arbeta som miljöchef? Hur upplever miljöchefen sin roll? Är det mer krävande att arbeta som miljöchef än miljöinspektör? Vilken personlighet kan vara lämplig hos den miljöinspektör som vill gå vidare och söka tjänst som miljöchef? Det talas ofta om att det är ensamt att vara chef. Är det så? I vilket fall som helst så behöver miljöchefen sannolikt ha förmåga att samverka och diskutera med politiker, inom kommunen med andra förvaltningar, med företag i kommunen och inte minst med den egna personalen:

*"Det är mycket tuffare att vara chef än att vara inspektör, så är det. Det är ju mycket mer frågeställningar hela tiden, mycket mer handledning och det mycket större ansvar att vara chef än att vara inspektör... det är både upp mot politiker, mot andra förvaltningschefer, mot de företag man inspekterar. Jag har ett visst ansvar för mina inspektörer hur de betar sig. Sedan har jag även ett ansvar för inspektörerna att de blir bemötta på ett schysst sätt och att de har rimliga arbetsförhållanden och att man har en god stämning. Det ligger på mig som chef att se till att avdelningen fungerar både personkemmässigt och arbetsmässigt och att de trivs och gör ett bra jobb."*

(IP 10)

Är det stor skillnad mellan att tjänstgöra som inspektör och ta klivet upp till en miljöchefstjänst? Den här miljöchefen har ett stort intresse för människor:

*”Det jag tror man ska fundera på om man ställs inför valet om man ska bli chef eller inte, så ska man nog fundera på vilket intresse man har. För man ska vara medveten om att det är ganska tufft att vara chef, är man beredd att ta det? Är man mest intresserad av att hålla på med miljöfrågor så finns det andra jobb som är bättre än miljöchef... Ska man vara chef måste man vara intresserad av människor, så är det ju!”*

(IP 10)

På vilket sätt är det mer krävande att vara miljöchef jämfört med att vara inspektör? Förmåga att hantera konflikter verkar vara prioriterat i myndighetsarbetet. Att kunna hantera konflikter på ett sätt så de inte blir värre utan vända det till något som istället utvecklar verksamheten:

*”Man behöver ha viss tjocklek på skinnet. För dels ska man ju hävda våra intressen, man får inte vara rädd för kritik från kollegor. Då menar jag inte kollegor inom miljö- och hälsoskydd utan vi jobbar ju inom kommunal verksamhet. Vi förelägger ju till exempel tekniska kontoret, fritidsförvaltningen och alla våra tillsynsobjekt inom kommunen. Vi åtalsanmäler dem om det behövs... Den smällen måste man vara beredd att ta. Likväl som att man måste vara beredd att ta kritik från sina medarbetare. Och jag tycker det är viktigt att man är beredd att ta kritik.”*

(IP 10)

Miljöchefen blir ibland chef för en sammanslagen verksamhet som i den här omorganisationen när miljö- och bygg skulle slås samman till en gemensam förvaltning. Att som ledare ha förmåga att integrera olika kulturer och arbetssätt är nödvändigt vid omorganisationer. Den här miljöchefen fick ett bra erbjudande om chefstjänst som sedan visade sig bli några kanske onödigt jobbiga första år, utan något som helst stöd från överordnade chefer i ledarrollen:

*”Då gick man ut och sökte en miljö- och byggchef och jag kan säga att jag hade inte tänkt mig den positionen själv utan när det var 5 dagar kvar eller någonting så hade jag inte sökt. Men då kom personalchefen och frågade om jag inte skulle söka, så det var ju smickrande! Så då sökte jag. Men då kan man säga så här, byggsidan ville inte och inte politikerna heller för de tyckte det var jobbigt för de såg liksom lite kulturskillnad, lite petimeter på miljösidan om man säger så, så de var lite rädda. Byggsidans kandidat var dåvarande stadsarkitekten... Det var ju lite taggigt de första åren, men personalen flydde inte fältet vilket jag tycker var överkomligt, även om det var jobbigt.”*

(IP 7)

Rollen som miljöchef kan upplevas som ensam det har fem miljöchefer gett uttryck för. En miljöchef tyckte det var ensamt i början som ny miljö- och byggchef men har idag ett bra kontaktnät. En miljöchef som har varit chef relativt kort tid säger sig ha fått jättemycket stöd i sin ledarroll framför allt från personalkontoret i krångliga personalärenden. Tre miljöchefer

tycker att de har ett bra kontaktnät. En miljöchef berättar så här om relationen till överordnad chef:

*”... man blir lite sårbar känner jag liksom. Man sätter sig inte och diskuterar kanske rena verksamhetsfrågor eller hur man uppfattar någon av de anställda om jag får använda det uttrycket, med chefen, för han är också min chef. Är det ett misslyckande om jag redovisar ett problem på något sätt? Tycker han att det är mitt problem eller...? Det är det här som är lite det här spelet i...”*

(IP 6)

Flera av miljöcheferna har positionen som mellanchefer vilket kan ge upphov till frustration vilket en miljöchef berättar om:

*”... självklart finns det ju alltid en viss frustration i att vara chef på mellannivå i en förhållandevis stor organisation lokalt eftersom det är så många frågor vi hanterar. I en större organisation blir det väl lite mer formellt det här med yttranden och sånt här, vilket jag kan sakna till viss del, man kanske gör det för informellt emellanåt. Där det inte framgår klart och tydligt vem det är som har fattat beslutet, det bakas in lite för mycket.”*

(IP 6)

En miljöchef säger att det har jättestor betydelse vilket stöd som finns uppifrån. Kommunchefens stöd är väldigt viktigt:

*”Sedan kanske jag ibland att just i den här kommunen känns det väl som att man ändå oftast blir ganska lämnad ganska ensam, det blir ganska lite kontakt och lite dialog utan man jobbar ganska mycket själv och har inte så väldigt mycket kontakt uppåt. Man träffar ju kommunchefen någon gång i månaden sådär på förvaltningschefssammanträde och man har något medarbetarsamtal per år men det blir inte så mycket mer.”*

(IP 8)

Medarbetare vill gärna ha stöd från miljöchefen. Chefen vill ofta gärna ha stöd i någon form från sin överordnade chef men får det inte alltid utan det är vanligt att det förutsätts att en chef ska klara att leda sin verksamhet själv. Det kan upplevas tungt att leda ensam som den här miljöchefen uttrycker:

*”... jag tror att många gånger så är inspektörerna och handläggarna ganska ensamma i sina roller som kanske också chefen är.”*

(IP 1)

Miljöchefsrollen består av ett antal olika delar. Några viktiga områden i miljöchefsrollen som framkommit under intervjuerna är förmåga till kommunikation både internt och externt, intresse för människor, kunskap om konflikthantering och förmåga till förståelse och respekt

för olika kulturer och arbetssätt. En miljöchef behöver uppenbarligen kunna kommunicera åt flera olika håll samtidigt.

#### 4.2.4 Arbetsituationen för miljöchefen

Arbetsituationen verkar kunna variera ganska mycket för miljöcheferna. En miljöchef som sitter i kommunens ledningsgrupp för chefstjänstemän säger så här om sin arbetsituation:

*”För min del har det inte varit några större problem egentligen varken uppåt mot politiker eller andra ledare i kommunen... Överhuvudtaget min huvudsakliga uppgift brukar jag säga är att ha medarbetare som kan mera än jag själv kan. Och sen är det min sak att se till att de har verktygen de behöver... Ja det har fungerat tycker jag... Jag tillhör väl inte den kategorin som tar med mig jobbet hem... slit och släp det vet jag inte om jag tycker det är. Ja det kan ju blåsa, det kan det ju göra ibland. I vissa situationer får man fundera på vad man håller på med. ”*

(IP 2)

På frågan hur det är att arbeta som chef inom miljö- och hälsoskydd svarar en miljöchef:

*”Jag tycker det är ganska bra, det är väldigt beroende på vad man har för personal... Så har man mycket personalomsättning så kräver det mycket, det tar mycket tid! Det är ett ganska kreativt jobb, det blir ju inte långtråkigt. Det som det är i sådana fall, det är att det är psykiskt påfrestande. Det kan vara ganska tungt. Det är att det är mycket, det är hög belastning. Vi har ju livsmedelsverk, socialstyrelse, naturvårdsverk... och sedan är vi inblandade i mycket. Vi har ju ramdirektiv för vatten och så kommer extra uppgifter, vi fick strandskyddet nu vid halvårsskiftet. Det kommer hela tiden utmaningar som måste lösas. Det är personal som slutar, vi ska anställa personal. Jag tror vi är 35 stycken på hela miljö- och byggkontoret... och senaste 1½ året har vi kanske anställt 15 personer... vi har pensionsavgångar, det ska in nya, folk slutar, man jobbar ett par år. Mammaledigheter har vi en nu, har haft en och har en på gång, så det är...”*

(IP 10)

En miljöchef tycker det är viktigt att som chef tänka på att det är politiker som styr i den kommunala organisationen:

*”Man måste nog vara medveten om att man jobbar i en politiskt styrd organisation för att klara att vara chef, alltså det krävs ju framför allt samarbete uppåt också så att säga mot den politiska ledningen.”*

(IP 2)

Den här miljöchefen önskar framför allt att miljökontoret skulle ha mer handläggarresurser:

*”Jag saknar en kollega att kunna bolla saker och ting med. Nu blir det ju att jag bollar med min kollega på byggenheten och kommunchefen och andra som finns här och även kollegor i andra kommuner. Men det är ju det att man lyfter ju inte luren i alla sammanhang. Och jag tycker för att driva miljöfrågorna framåt så känner jag att det är bara jag som får göra det och stödet från mina politiker det är väldigt dåligt...”*

(IP 5)

En miljöchef upplever sin situation så här:

*”... jag har en ganska stor frihet, det är ju jag som är ytterst ansvarig för att kontoret fungerar. Jag har verktygen i ganska hög grad för att kunna bestämma hur vi ska jobba. Det kanske man inte har om man är en liten kugge, om miljökontoret är en liten del i en större förvaltning.”*

(IP 9)

Det kan vara svårt att sätta gränser mot omgivningen när det ställs höga krav på att miljöchefen mer eller mindre ständigt ska vara tillgänglig. Arbetsron blir lidande och stressen ökar i takt med teknikutvecklingen. Informationstekniken är ju till för att vara hjälp för men kan upplevas tvärtom om belastningen blir för stor. Arbetsron kan bli lidande:

*”Tempot har ju ändrat sig rätt mycket i jobbet. Det var jättestor skillnad när man började en gång i tiden, då man fick post en gång om dagen och så kunde telefonen ringa men nu kan ju liksom informationen komma ganska många olika vägar! Och man är ju egentligen påpassad överallt, ständigt och jämt. Det är e-post och det är mobiltelefon och det är allting liksom. Så där känner väl jag att egentligen är ju inte arbetsron den bästa. Och det gör att man blir splittrad. Man skulle egentligen, det är lite svårt också att ruta upp sin dag och ha telefontider och annat också men många gånger vore det kanske bra. Det är nog lättare att få förståelse för det tror jag i större kommuner, än i små kommuner. Här ska man alltid kunna vara nådd.”*

(IP 8)

På arbetsplatsen där den här miljöchefen arbetar har det för en tid sedan genomförts en medarbetarenkät och chefen fick genomgående höga betyg. Miljöchefen jobbar i genomsnitt 50-55 timmar i veckan och försöker tillbringa mycket tid på kontoret. Trots det finns det de som tycker att chefen borde vara mer tillgänglig. Enkäten att det fortfarande finns ytterligare möjligheter till förbättringar:

*” Jag är inte fullkomlig på något sätt, det är jag inte, men det här gav i alla fall väldigt bra utslag. Men sen är det att vi alla kan bli bättre och det är så här att jag skulle nog kunna bli bättre på att organisera mitt arbete lite bättre så att jag inte behöver jobba så himla mycket för det sliter ju. Samtidigt så är jag väldigt fixerad vid att kunna klara budgeten och det gör jag varje år men det är precis som att det är någonting som jag verkligen vill klara ut då uppöver personalfrågorna då. Men det fanns synpunkter på att ett antal tyckte att jag var lite svår att få tag i på dagarna när*

*de ville diskutera med mig och det har jag ändrat på att jag försöker att låta bli att vara ifrån kontoret. Jag har aldrig varit ifrån kontoret så mycket men jag försöker minska på antalet sammanträden för att vara mer tillgänglig och det kan ju öka på mer så att säga.”*

(IP 3)

Hur miljöcheferna upplever sin arbetssituation beror på en rad olika omständigheter som till exempel hur den politiska och ekonomiska situationen ser ut i kommunen. Om det är en liten eller stor kommun. Om det finns tillräckligt med resurser. Vilket stöd chefen har från kommunledningen. Hur personalsituationen ser ut, chefens förmåga att delegera arbetsuppgifter och hur miljöchefen är som ledare och person. De flesta miljöcheferna verkar trivas bra och uttrycker att det är intressant och stimulerande att arbeta som miljöchef. I de flesta fall sitter miljöchefen med i någon form av ledningsgrupp. Det kan vara en ledningsgrupp bestående av avdelningschefer, förvaltningschefer, kommunledningsgrupp eller i kommunens koncernledning. En miljöchef som är enhetschef sitter inte i någon ledningsgrupp alls.

#### **4.2.5 Miljöchefens egenskaper**

Vilka personliga resurser behöver en miljöchef vara utrustad med för att kunna göra ett bra arbete på ett miljökontor? Miljöcheferna fick svara på frågor om vilka kunskaper och personliga egenskaper som de anser krävs för att leda en verksamhet inom miljö- och hälsoskydd.

En miljöchef säger:

*” Ja, jag tror ju att det är väl två bilder, dels har man om man lyckas få en trovärdighet mot sina huvudmän, politiker och kanske handlar det mycket om kommunikation och den kunskap som man presenterar inför den församlingen. När det gäller de egna medarbetarna så tror jag där finns det större uttalade krav på sakkunskaper. Samtidigt tror jag att har man objektivitet och ett hyfsat schysst ledarskap så tror jag medarbetarna själva svarar för det goda sak innehållet. Då kanske inte kravet är lika uttalat utan kan handla mer om hur man bedömer den kunskap som behövs i form av beslut och liknande. Ja, jag kan märka att jag brister lite i detaljkunskap i miljöbalken... men just att kunna rabbla vilka många andra som jag träffar kan, det har jag en brist i. Å andra sidan hoppas jag att jag har något positivt på någon annan kant istället... Men jag tror ändå... en tilltro till medarbetaren och att man har långtgående delegation ... man ger befogenheter och befogenheterna gör att medarbetaren växer och tar ett ansvar.”*

(IP 1)

Miljöchefen måste ha förmåga att möta politikerna så att deras önskemål och behov blir uppfyllda. De egna medarbetarna ser kanske hellre att chefen har detaljkunskaper. En miljöchef kommenterar så här:

*”Puh, jaa man måste nog vara ganska lyhörd tror jag. Samtidigt som man måste tala om vad man har för åsikter i olika så att säga situationer. Så tydlighet och bra på att lyssna, det tror jag är ganska viktiga...”*  
(IP 2)

Även om en chef har samordnare närmast under sig så kräver chefsrollen närvaro och uppmärksamhet gentemot medarbetarna. Många medarbetare vill ha en direkt kontakt med sin chef. Att vara bollplank är en viktig chefsuppgift. En miljöchef säger så här:

*”Jag har sagt att alla är välkomna in och bollplank och det är det mycket, mycket bollplank faktiskt. De går ju först till samordnarna men ibland är inte samordnarna här eller så kanske samordnaren säger vi pratar med förvaltningschefen om detta för det är lite udda fråga och så vidare. Det tycker jag är bra... Jag tycker man måste vara öppen och man måste vara positiv och man måste lyssna och bry sig det tror jag är det viktigaste. För är det så att man har de förutsättningarna så blir det arbetsglädje och då känner medarbetarna sig trygga i sina roller...”*  
(IP 3)

Vissa personliga egenskaper underlättar arbetet som miljöchef tycker följande chef:

*”Tålmod, idériokedom och lite jävlar anamma är nog inte nog inte så dumt att ha, man ska nog vara rätt så positivt lagd och inte se för mörkt på tillvaron utan se ljusglimtarna för det är mycket som är tungrott. Man får liksom ta åt sig när det går vägen.”*  
(IP 4)

Det gäller för både medarbetare och miljöchef att ha förmåga att fortsätta utvecklas i sin yrkesroll. Det kommer hela tiden nya kunskaper som ska hanteras. En miljöchef säger så här med självdistans:

*”Nej men alltså egenskaper, man måste nog vara lyhörd ändå tycker jag men samtidigt så får man inte vara rädd för att fatta beslut när det väl kommer till den punkten så att säga och det är jag inte. Jag är så pass gammal nu och känner sådan trygghet i mig själv, nu pratar jag bara om mig själv. Det är ju kanske både på gott och ont att vara en erfaren tjänsteman inom sitt område. En del säger den där gamle ”stuten” han kör bara på i sina gamla spår men man måste vara öppen för att ta till sig nya signaler och det är den där kombinationen liksom som är viktig. Dels att kunna nyttja sin erfarenhet, dels att kunna ta till sig ny kunskap.”*  
(IP 5)

Personlig mognad kommer ständigt upp som något som är önskvärt att ha. Men vad innebär det att ha personlig mognad? Hur gör man för att skaffa sig personlig mognad? En miljöchef säger följande:

*”Jag tror man måste vara mogen som människa framför allt. Ha ett intresse av ett uthålligt samhällsbyggande, ja intresserad av naturvetenskapliga frågor alltså. Det tror jag nog är en grundbult i detta. Alltså det ställs stora krav idag. Jag tror inte man hittar den personen som klarar av det här helt och fullt. Jag menar du ska vara en hyfsad ekonom på en större avdelning, du ska vara duktig inom juridiken, vilket egentligen är utgångsverksamheten, myndighetsutövningen. Jobba med kvalitetsfrågor, du ska kunna känna av människor hur de mår, du bör väl vara målinriktad och driven resultatutriktad. Så det är väl lite egentligen utopi på något sätt de kraven som kanske framställs på en miljö- och hälsoskyddschef kanske. Men jag tror man får hitta den här mixen när man syr ihop det här teamet som jag tycker ändå man ska se det som eller jag gör det så för jag inser ju själv att jag kan inte vara 100 %-ig på alla de här områdena.”*

(IP 6)

Miljöchefen i den här kommunen säger så här:

*”Man måste vara förhållandevis väl insatt i ämnet, alltså i lagstiftning. Jag har sett att det kommer en del helt från annat håll och jag vet inte om man då med miljöursprung får höra de dåliga exemplen men... Om man tittar på livsmedelslagstiftning och miljöbalken och jämför dem med PBL och annat så är det ren verkställighet. Man konstaterar att någonting är fel och det blir antingen en åtalsanmälan eller en miljöskattavgift, det finns ingenting att diskutera... Går jag ut och konstaterar att det är ett brott begånget så ska vi agera så. Och det tycker många som inte har miljöbalksutbildning eller den fostran kan man säga... de tycker att vi är stelbenta och rigida... Men det måste man kunna skilja på yrkesrollen och fritiden... jag menar poliser och skattebrottsutredare, åklagare måste också... Det ställer ju stora krav även på den lilla lokala myndigheten. Men klarar man inte det så att säga då kommer man ju ut på något jäkla gungfly och då vet man inte vilken den säkra vägen är till fast mark. Det är en av egenskaperna. Sedan är det att ändå vara lyhörd och kunna diskutera och framföra de här kraven och att man inte gör det ”von oben-perspektiv”. Utan ändå känner viss medkänsla och förståelse...”*

(IP 7)

En miljöchef tror att det är viktigt att vidsynt och nyfiken, att våga prova något annat och inte fastna:

*”Jag tror man måste vara, i grunden tror jag man måste ha baskunskaper inom natur- och miljöområdet, man måste ju vara naturvetare i botten. Men sedan tror jag också att det är bra om man inte ”grottar” ned sig för mycket*

*i miljöbitarna utan jag tror att man måste vara ganska vidsynt och beredd att prova på olika saker. Testa och inte känna sig låst och inte det här: "det här har vi aldrig gjort förut så det kan vi inte testa". Jag tror att man måste vara lite nyfiken och prova lite olika saker. Vi testar en gång, det kan inte bli värre än att om det inte går bra så avbryter vi och testar något annat. Jag tror man måste göra det."*

(IP 8)

Det här är en miljöchef som ser sig själv som chef i första hand. Hur tänker en chef? Miljöchefen har funderingar omkring självkänedom och hur chefen själv fungerar som person:

*"Jag tror inte att det är något annat än det som krävs för att vara chef vid något annat sammanhang. Jag tror inte det! Sedan kan man ju fråga sig vad det är! Du måste ju ha någon slags tanke på vart du vill, förmåga att peka ut riktningen. Men sedan vad det är för personliga egenskaper... Jag tror man kan göra det på många olika sätt. Du kan skaffa dig teoretiska kunskaper men sedan måste du ändå på något vis omforma det in i dig själv och du kan aldrig gör om dig själv som person. För jag är ingen sådan tydlig person. Det är väl det optimala då. Men sådan är inte jag. Jag är kanske lite mer så här att jag kollar läget och känner av och sedan får man ta små steg och det har väl fungerat ganska bra."*

(IP 9)

Det här är en miljöchef som anser det är viktigt att inte vara konfliktradd om man ska jobba som chef inom miljö- och hälsoskydd. Men anser också att det är viktigt att prata mycket med sina medarbetare. Det är viktigt att medarbetaren känner förtroende för chefen. Även svåra saker ska kunna diskuteras mellan medarbetare och chef:

*"Man försöker hålla koll och vi har väldigt öppet diskussionsforum. Jag är väldigt mån om att de jobbar på, de har väldigt fria händer inspektörerna att lägga upp sitt jobb och styra sitt jobb själva. För det är den typen av människor som vill ha det så. Vi har väldigt tight kommunikation när det gäller ärenden, de kommer in och frågar, ska vi göra så här eller så här, vi har väldigt mycket diskussion... Så man märker om det är något som inte stämmer och de säger till. Jag försöker hålla koll på dem så att man ser om det är någon som verkar lite låg eller om det är någon som har det lite jobbigt. Sedan har vi försökt att lägga upp det så att har de problem så får de komma in och säga det. De vet att det stannar här..."*

(IP 10)

*"Jag kör lite med den filosofin att vissa problem hanterar vi inom avdelningen, det tycker jag är ganska schysst. Det brukar jag säga till folk när vi anställer att det här jobbet är sådant att måste kunna både ta kritik och ge kritik men man gör det internt. Har de misskött sig eller känner att de är ute på hal is då ska de kunna komma till mig och säga det är riktigt..."*

*Nu har jag gjort fel, det här går dåligt. Det här jobbet är ju sådant att gör man något så förr eller senare så gör man fel. Och man måste ju våga göra fel och då måste man kunna hantera dem internt också. Men det är inget fel att göra fel. Det är ju en naturlig del, jag menar det gör ju jag också. Sedan får man försöka fixa till det så det blir bra.”*

(IP 10)

Det är intressant att notera att flera chefer betonar övergripande kunskaper och egenskaper som nödvändiga hos ledaren för att kunna leda verksamhet inom miljö- och hälsoskydd och inte sakkunskaper i första hand. Har chefen ansvar för en sammanslagen miljö- och byggförvaltning är det förmodligen helt omöjligt att sitta inne med alla detaljkunskaper utan då krävs ledning utifrån ett högre perspektiv.

#### **4.2.6 Etik i ledarskap**

En miljöchef har en mer utsatt men även uppsatt position både inom organisationen och i samhället. Chefen uppfattas ofta som en förebild för sina medarbetare och sätter till stor del tonen i organisationen. Frågan ställdes till miljöcheferna: Etik i ledarskapet – vad innebär det för dig? Miljöcheferna visade sig ha olika bilder av vad etik i ledarskapet är. Det är flera miljöchefer som säger att etik och moral handlar om att alla har rätt till lika behandling:

*”Det är honnörsord för mig moral och etik tycker jag är viktiga, där gör jag ingen avkall. Alla människor är lika mycket värda och det gillar jag i kommunallagen på det sättet och det är väl ett av skälen att jag kan trivas i mitt arbete att likställighetsprincipen och att alla ska behandlas lika. Ingen åtskillnad och det tycker jag gäller med medarbetare och på en arbetsplats också att man och kvinna, det spelar ingen roll, alla ska vara lika värda. Annars är det något fel. Likadant att det här med moralen att man försöker ha en hyfsad diskussion på arbetsplatsen när det gäller värdegrund och värderingar så att man behandlar varandra på ett schysst sätt. Vi är värdefulla som individer, vi är människor av kött och blod. Det är ju liksom grunden för alltihopet.”*

(IP 1)

En medarbetare kanske behöver mycket stöd, en annan är erfaren och klarar mycket själv. Det handlar om anpassning och förmågan att möta människor i den situation där människor befinner sig. Det är en del av värdegrundsarbetet. Tre miljöchefer resonerar så här omkring etik i ledarskapet:

*”Det är ju naturligtvis att värdesätta sina medarbetare och att nyttja dem på det de är bra på, helt enkelt. Det är ju så att det skiljer sig från person till person vad de har för intresse och allting och kunna se det. Och sedan definitivt att inte trampa någon på tårna eller kränka någon, det tycker jag*

*är viktigt... det här med att inte kränka någon det är nog det viktigaste tror jag.”*  
(IP 5)

*” Att måste behandla människor med respekt och ändå försöka tro att alla gör så gott man kan utifrån sina förutsättningar. Det måste ju vara grunden på något vis... Jag är mer inne på att man måste försöka möta folk. Det är ju så olika bakgrunder.”*  
(IP 9)

*”Rättvisa mot personalen, alla får dra sitt lass, förhållandevis jämn fördelning. Sedan kan man ju ha lite olika förmåga till det här men då får man anpassa tjänsteinnehållet till att man inte blir utsatt eller också så får man premiera de som tar det hårda. Då får den acceptera att den har lite lättare innehåll och tjänar lite mindre kanske då. Etik är ju också att det är lika behandling och konkurrensneutralitet. Alltså jag vill ha en transparent myndighet. Du kan komma in och titta hur vi har hanterat ditt ärende och hur vi har hanterat grannens ärende. Och skiljer det då fast det är ganska liknande ärende men det skiljer i beslut mot dig och grannen så ska det framgå av beslutet varför.”*  
(IP 7)

Som chef inom offentlig verksamhet förväntas chefen från medborgarnas och samhällets sida ta ansvar i hög grad även inom områden som moral och etik. Moral och etik har nära anknytning till arbetet med rättsutövning. Möjligtvis är etik och moral ännu mer angeläget inom ett område som miljö- och hälsoskydd. Kanske har kommunens värdegrundsarbete ännu inte riktigt satt fart i den här kommunen:

*”Men självklart alltså det är ju en del i uppdraget som förtroendevald som politiker och vi som handläggare. Allt utifrån det här med likställighetsprincipen och mycket mer därtill, så tycker jag väl att det väl finns där men jag tror nog att det är mer som de som jobbar övergripande med politiskt tillsättande i kommunen bör hantera. Jag tycker väl att det blir väl lite svårt att miljöenheten ska behöva utbilda nämndens politiker i detta utan det borde vara ett övergripande intresse från kommunens sida att ha en utbildningsplan för mandatperioden och de politiker som sitter där. Det är också intressant att man nu börjar jobba med kvalitets- och ledningssystem för politiska system...”*  
(IP 6)

Den här miljöchefen säger så här:

*”Det är viktigt! Ja det är ju viktigt. Det blir ju så om man inte uppträder som ledare på ett sätt som på något sätt är lite förebild för de andra så kan man inte förvänta sig av sin personal att de ska bete sig på något sådant sätt*

*heller när de kommer ut eller gör saker och ting. Så man är ju viktig på så sätt för personalgruppen. Så det är väl som hemma med ens barn... Ja det är ju lite så. Man får nog det man själv medverkar till, tror jag.”*  
(IP 8)

En miljöchef redogör för sin syn på etik i ledarskapet:

*”Jo jag tycker det är viktigt med etik så att man känner att man har en god moral och att man kan stå för det man gör, det man säger, både nu och framöver.”*  
(IP 3)

Nästa miljöchef anser att etik i ledarskapet är att medarbetarna verkligen ska kunna lita på sin chef. Det är en hederssak. Chefen ser medarbetarna som människor av kött och blod som arbetar i verksamheten. Medarbetarna är inga robotar. Miljöchefens inställning är att medarbetare som trivs och mår bra har goda förutsättningar att göra ett bra jobb:

*”Det är att de kan lita på mig till 110 %. Om jag säger något så menar jag det. Så stannar det här, 110 % säkert! Säger det inte till någon! Så är det! Jag menar, är det någon som kommer in och är ledsen. Jag har den filosofin att... man har ju två delar. Man har arbetet och man har sitt privata liv. Fungerar inte det privata så fungerar inte arbetet. Och fungerar inte arbetet så fungerar inte det privata. Jag menar, har man problem privat eller det händer något med barn eller... Så måste man kunna komma in och säga det till mig, nu mår jag skit, för det är så här! Och då vill man ju inte att någon ska säga det på kafferasten sedan, att man hör det bakvägen. Då är det ju inte så jädra svårt att veta var det har kommit ifrån! Ja det är jätteviktigt att det funkar att man försöker hitta en lösning för det ska ju funka. Båda grejorna ska ju funka. Det är jätteviktigt. Och man måste ha förtroende för sin chef, det tycker jag är viktigt. Har du inte förtroende och tillit för din chef, ja men då har du ju ingen chef, tycker jag! Det bygger mycket på förtroende.”*  
(IP 10)

Det ordnas nog inga kurser för miljöchefer och medarbetare i etik och moral. Det uppfattas nog vara alltför filosofiskt för miljöinspektörer. Men det skulle nog inte skada. Ändå så verkar de flesta miljöcheferna ha en uppfattning om vad etik i ledarskapet innebär. Etikområdet berör många olika verksamhetsdelar särskilt för en myndighet. Det är i alla fall lätt att hitta områden inom miljö- och hälsoskyddsområdet där utvecklingsbehov kan finnas.

#### **4.2.7 Utvecklingsmöjligheter för miljöchefen**

Alla miljöchefer har möjlighet att i någon form få delta i ledarskapsutbildning i arbetet. Två miljöchefer har deltagit i kommunens ledarskapsprogram och en miljöchef kommer att få gå ett ledarskapsprogram. Sju miljöchefer har själva möjligheter att bestämma om de vill gå

kortare kurser inom ledarskap. En miljöchef har fått gå ett ledarskapsutvecklingsprogram som pågått under 1½ års tid som kommunen ordnade för chefer i kommunen:

*”Vi har jobbat med ett externt konsultföretag och jag tror nog att det kommer att falla väl ut. Det gäller ju bara att man tar ansvar själv för de här frågorna och fortsätter att jobba med det. Men alltså arbetsgivaren har gett verktygen, redskapen för att vi ska kunna jobba på ett framgångsrikt sätt. Det tycker jag nog!”*

(IP 6)

Nästa miljöchef har hittills fått utbildning i hur kommunen fungerar och vilka personer man kan ta hjälp av men mer utbildningsmöjligheter kommer:

*”... det är planerat nu under hösten både svåra samtal och lite beteendevetenskap, kan man väl säga light...Jag kan ju själv känna att jag behöver mer utbildning inom ledarskap och beteendefrågor och alla de här personalfrågorna det är väl där jag känner att jag har en brist. Men det ska vi ju börja med nu. Vi är en grupp nya chefer som ska gå en massa olika utbildningar framöver. Så får man hoppas att det hjälper.”*

(IP 4)

En miljöchef ger uttryck för sin uppfattning om ledarskap som en medfödd förmåga:

*” Sen naturligtvis, kan det vara en medfödd sak, en del är ju födda som goda ledare. Det är ju inte alla som har den gåvan naturligtvis.”*

(IP 1)

Det tar tid att bli chef, det räcker inte med att bara gå en ledarskapskurs säger en annan miljöchef:

*”Det tar väl ett tag, vad ska jag säga, det tar ett tag att bli chef! Om man säger det. Man måste lära sig det på något sätt och jag tror inte att det är något man kan gå kurs i eller något sådant. Visst det underlättar som med all utbildning att man får vissa verktyg men sedan får man vara lite nyfiken och intresserad och plocka till sig det och sedan får man lära sig lite den hårda vägen.*

(IP 10)

En del blir chefer relativt tidigt och lär sig ”hantverket” efterhand och blir bättre och bättre som chefer med åren. Den här miljöchefen har arbetat länge och känner att karriären börjar närma sig sitt slut:

*”Jodå, men jag känner nog inte att jag behöver gå så väldigt mycket utbildning, det är nog mer att man ännu mer förfinar och tänker på att man inte tar saker och ting för givet. Utan att man har med sig det här att ingenting kommer av sig självt, man måste alltid jobba lite för att uppnå*

*resultat och det gäller väl även ledarskap. Det kommer inte av sig självt utan man måste nog även lägga tid på det, fundera igenom sin situation och försöka göra det bästa.”*

(IP 8)

*”... alltså människor är ju olika, det finns de som jobbar och aldrig vill bli miljöchefer de kan vara jätteduktiga handläggare men de skulle aldrig tänka sig att söka en tjänst som miljöchef. Och andra kanske vill bli miljöchef för snabbt egentligen, kanske inte är riktigt mogna för det när de blir det. Och vad det är som gör att vissa vill och andra inte det är också fascinerande. Man undrar lite grann vad det är som får vissa att gå rakt på.”*

(IP 8)

*”Jag tror ju att man har behov av vägledning, det tror jag är bra. Jag har väl gått den långa vägen och många med mig med att man kommer in ganska snabbt och blir chef och sedan vet man kanske inte alltid exakt vad det innebär att bli chef. Sedan får man försöka när man redan har blivit det att förstå varför och hur det hänger ihop och sådär. Och det är klart en del misstag kunde man slippa att göra då om man hade fått vägledning från början...”*

(IP 8)

En miljöchef berättar under intervjun att den genomgångna utbildningen i ledarskap kombinerat med egen praktisk erfarenhet i yrket har haft stor betydelse:

*”Ja det tycker jag, men samtidigt är man förhoppningsvis mogen som människa för det uppdrag man har.”*

(IP 6)

Samma miljöchef uttrycker även ett behov av någon form av stöd för att kunna diskutera sakfrågor utanför kommunhuset:

*”Miljöchefsträffarna är inte det forumet på det sättet, det känner inte jag i alla fall och ålderskillnaden är väldigt stor, de flesta av mina kollegor är ganska gamla och jag tycker att jag själv är relativt ung.”*

(IP 6)

På frågan inom vilka områden miljöchefer kan ha störst behov av nya kunskaper säger en annan miljöchef:

*”Ja det är nog lite så inom det beteendevetenskapliga området att där kan det nog brista speciellt för såna som kanske inte varit ledare eller chef som inte har erfarenhet att jobba inom lite större verksamheter och organisationer. Det handlar ju både om hur människor fungerar men det*

*handlar ju också om att ha kunskaper om hur arbetslivet fungerar. Därför att om man inte vet det och bara bygger upp sitt ledarskap kring teoretiska modeller då hamnar man lätt i en trovärdighets-, ja man ifrågasätts...*  
(IP 1)

En miljöchef tycker att miljöchefer behöver mer och nya kunskaper om hur miljöfrågor ska kunna integreras i samhället:

*”Ja det är ju det att miljöfrågor börjar på att helt rätt integreras i andra samhällsfrågor och de hör ju hemma där. Man skulle kunna fördjupa de kunskaperna lite mer så att man ser var miljöfrågorna passar in eller var de ska hamna. Ja det gäller ju både samhällsplanering och det gäller folkhälsoarbetet eller... Kunskap hur man integrerar dem i andra viktiga samhällsfrågor helt enkelt. Det tror jag många behöver, det känner jag mig själv lite dålig på ibland...”*  
(IP 5)

Mer kunskaper om miljöfrågornas integration i samhället efterlyser även den här miljöchefen. Miljöchefen anser att behovet inte är ännu mer fackkunskaper inom miljöområdet, behovet av kompletterande kunskaper ligger främst inom det samhällsvetenskapliga området:

*” De flesta har ju en ganska gedigen bakgrund inom fackområdet, man har jobbat som handläggare. Utan det är mer det här med organisation och chefskap. Jag har väl reflekterat över en längre tid tillbaka att på Umeåutbildningen bland annat så var det väldigt, vad jag förstår, lite av det här med hur en kommun fungerar. Vad är en politiker? Och så kom väldigt många ut nyexaminerade, gröna, entusiastiska och hamnade som ensaminspektör i någon liten kommun där du förväntades att sköta nämndsammanträden, skriva protokoll och förstå att det faktiskt finns politiker som beslutar någonting. Ja förståelsen för samhället, sammanhanget i en kommun, hur Sverige fungerar på något sätt. Det upplever jag nog när jag har sett lite resonemang och varit inblandad i chefsföreningen bland annat att det brister nog lite grann. Man har svårt att se sin roll i sammanhanget utan det blir bara miljö så här. Utan det blir bara det egna spåret. Vi är myndighet, tillsyn, ja då löser vi allting! Många har nog en ganska förenklad bild och tror att man löser... Jag tror egentligen inte att man löser de stora miljöproblemen eller frågorna. Det löser man inte med tillsynen - som är vår huvuduppgift!”*  
(IP 9)

Många miljöchefer verkar bli kvar på samma arbetsplats år efter år. Två av de intervjuade miljöcheferna berättade under intervjun att de skulle kunna tänka sig att gå vidare som chef på ett annat miljökontor eller till och med i en annan organisation:

*”Jag trivs jättebra men jag tror nog att jag kanske skulle komma till en större rätt i en större organisation, vara mer stödjande åt de anställda om jag säger så. Med den erfarenhet jag ändå har. För jag tycker ändå att det är väldigt kul och intressant med ledarskap inom vårt område och jag tror att det behövs en viss sakkunskap också. Det går inte bara vara administratör utan man måste nog kunna en hel del. För att förstå vardagen som en inspektör har eller de enskilda ärenden där man fattar beslut i kring eller...”*

(IP 6)

*”Nej jag tror inte att det är så jättestor skillnad mot att vara miljöchef eller vara någon annan chef. Det skulle faktiskt vara väldigt spännande att pröva vara chef någon annanstans i kommunen, för att testa den tesen!”*

(IP 9)

Det verkar som cheferna idag i högre grad än tidigare sätts i någon form av mer organiserad ledarskapsutbildning av sin kommun. Möjligen har kommunerna börjat få upp ögonen för att det krävs både omdöme och även kunskaper för att leda även kommunala verksamheter. Det tar tid att bli chef säger en av miljöcheferna. Det gäller att hitta utvecklingsbara chefer som förstår att leda både personal och verksamhet. Tror miljöcheferna att utbildning hjälper för att öka rekryteringsunderlaget till nya miljöchefer? I nästa avsnitt får miljöcheferna svara på den frågan.

#### **4.2.8 Mentorskap**

Under intervjuerna ställdes frågan om miljöcheferna ansåg att det finns behov av särskild miljöchefsutbildning. Fyra av miljöcheferna tyckte inte att det behovet fanns. Två miljöchefer ansåg att särskild miljöchefsutbildning inte behövdes men att någon form av mentorskap eller vägledning kunde vara bra. Tre miljöchefer tror på någon form av utbildning för miljöchefer. Bara en miljöchef är helt och hållet positiv till en särskild organiserad miljöchefsutbildning. Den här miljöchefen tror på en miljöchefsutbildning i någon form:

*” Ja det tror jag på något sätt, men jag vet inte när den skulle komma in. Det skulle inte vara som att du läser 160 poäng om vi säger i Umeå och sedan går miljöchefsutbildningen en termin till det tror jag inte på... Men de som trivs och det fungerar väl och sedan vill gå vidare just med lite pedagogik, insikt om sig själv, ledarskapstyp och roller, lite ekonomi, alltså lite vad som krävs i nästa steg. Det är ju inte fel att ha innan man kanske väljer att ta steget. För då får man lite mer insikt inför det här.”*

(IP 7)

En miljöchef svarade så här på frågan om det finns behov av utveckling för kommunala miljöchefer:

*”Ja det gör det, det gör det faktiskt för alla chefer för det är så här när man utbildar sig så är man ofta sakkunnig inom ett visst område. Men det jag saknar i utbildningarna som alla borde få sig till dels är ju pedagogik och psykologi. För det handlar ju väldigt mycket om det här hur man kan ta folk. Det finns inte mycket i våra traditionella utbildningar där.”*

(IP 3)

En miljöchef som har gått ett ledarutvecklingsprogram inom kommunen sammanfattar så här:

*” Ja, både ja och nej, alltså det är... behoven ser ju så olika ut eftersom kommunerna är organiserade så olika. Storleken skiljer sig. Mycket får vi ju med oss via vårt vanliga jobb så att säga, man jobbar sig igenom stegen så att säga. Du jobbar som inspektör och sedan blir avdelningschef eller enhetschef då har man ju en del med sig från resans gång. Jag tror att det är jättesvårt att komma utifrån, kanske ett företag eller någon annan verksamhet och helt plötsligt bli verksamhetschef eller avdelningschef. Det tar väldigt lång tid innan man har förståelse för problemställningar och det politiska arbetet. Även om de personerna säkert kan ha mycket positivt med sig... men alltså någon organiserad utbildning är nog svårt att säga att jag ser något behov kring. Det är väl säkert att man kan sammanfatta eller jobba fram någon handbok eller något sådant för kommunala miljö- och hälsoskyddschefer, det tror jag nog. Där har väl miljöcheferna i Sverige ett ansvar själva att se till detta.”*

(IP 6)

Den här miljöchefen är den som är allra mest positiv till en särskild miljöchefsutbildning:

*” Det tror jag verkligen! Just för att sitta som chef på miljö- och hälsoskyddskontor, jag tror inte att det funkar att vara som en vanlig chef där man liksom vad ska jag säga ska försöka styra verksamheten utan att ha kanske jättebra koll på vad verksamheten gör. I vissa lägen så kan man liksom styra den ändå. Jag tror miljö- och hälsoskyddschefer behöver veta vad miljö- och hälsoskyddstillsyn innebär och jag tror att framför allt så behöver man ju de här bitarna med personalfrågor, ekonomibiten, verksamhetsstyrning för det är mycket som är styrt i miljöbalken. Alltså man ska göra behovsutredning, man ska göra tillsynsplaner, man ska verksamhetsplanera, man ska göra uppföljning, man ska ha registerhållning, alltså det är lagstadgat. Men det vore bra med en utbildning där man kunde få hjälp med hur man kan ställa upp det, hur man gör en behovsutredning, lite verktyg för att klara den här lagstadgade styrningen. Det vore inte alls dumt!”*

(IP 4)

En miljöchef svarar så här på frågan om denne anser att det finns behov av särskild miljöchefsutbildning:

*” Nej det tror jag inte! Men däremot det har man ju sett lite att man pratar och funderar på mentorskap, det tror jag nog mer på i sådana fall än utbildning. Just den här biten att man får lära sig den hårda skolan och det måste man göra. Men då kan det vara ganska bra om man är ny och inte har det här kontaktnätet med sig då så är det ganska bra att man får en person som man vet att man kan... Och då är det ju samma där som det är när man är chef då är det ”mentoretik” kan man säga. Då måste man kunna ringa och säga ”det här fixar inte jag, hur skulle du ha gjort” utan att man då på nästa chefsmöte får höra...Man måste ha ett bollplank... Och det tror jag kanske mer på. Det är inte så himla lätt att lära sig, man kan få verktyg. Men det är inte så stor skillnad på att vara chef för miljö- och hälsoskydd som det till exempel är att vara chef på omsorg eller annat där man har myndighetsutövning. Det är ju grejen att man är myndighet som är kanske lite unik.”*

(IP 10)

En miljöchef har en mentor till stöd i sitt ledarskap:

*” Att vara chef det är att vara ensam... Jag har själv en mentor sedan ett par år tillbaka och det är en sådan där beteendevetare som jag träffar varannan månad. Jag fick tipset från kommunledningen för vi hade det uppe i kommunledningen på våra förvaltningschefsträffar. Då fick jag lite tips om det. Så alla har fått tips och möjlighet till det. Det betalar vi var och en på sina förvaltningar men vi har fått tips om att det finns det företaget och det företaget och så vidare. Det är väl bra, det är väldigt bra tycker jag. Att ha någon som kommer med ögon utifrån och lyssnar på mig och vi kan byta lite erfarenheter och ha ett bollplank och lite sådär... För det är så här att det är konsulter som är ute som mentorer. Sedan finns det så att man kan vara mentor åt varandra chefer emellan. Så det finns olika alternativ.”*

(IP 3)

Även om miljöchefen önskar sig en mentor så är det inte alltid så lätt att hitta en mentor som kan ge det stöd och bidra till den utveckling som behövs. Den här miljöchefen gjorde ett försök att hitta en mentor vid ett tillfälle:

*”Det gäller på något sätt att personkemin stämmer. Om man har den här personen som mentor eller som sitt bollplan, då måste det vara någon som man verkligen har förtroende för och kan lita på. Annars tror jag det är svårt. Jag försökte att skaffa mig någon typ av mentor utanför organisationen en person som jobbade som konsult. Jag träffade honom några gånger men jag avbröt det för jag tyckte inte det gav någonting. Så det blev aldrig någon fortsättning på det.”*

(IP 8)

En miljöchef verkar få stöd från flera håll och kommer också av sin kommun att bli tilldelad en egen mentor:

*”Ja så har jag en bygg- och miljöchef som är förvaltningschef. Och där får jag också stöd i de frågor som jag själv känner är trassliga. Sedan är vi ju en grupp i ledningsgruppen med chefer, vi är 6 chefer, rätt nya allihop, där får man också ett stöd, man kan bolla frågor med dem. Och nu ska vi även få mentorer under hösten... det var någon förvaltningschef som ska söka, ja jag gissar att det är inom kommunen. Och hade vi själva egna som vi känner så fick vi gärna ta det. Men det ska bli skönt att få någon som kanske inte är precis inblandad i kontoret för ibland är det frågor som rör andra kollegor och kanske ens egen chef och man behöver bolla idéer med någon som inte är berörd.”*

(IP 4)

Mentorskap kan ge möjlighet till både breddning och fördjupning av kunskaper för den som väljer mentor från ett annat verksamhetsområde. Det tror i alla fall den här miljöchefen:

*”Jag tror möjligen också att man skulle kunna satsa lite mera på mentorer. Personligen tror jag mer och mer på det här samspelet med övrigt ledarskap. För alla tror vi att vi är unika och att vi är så väldigt unika inom miljö- och hälsoskydd. Jag tror att det kan ge väldigt mycket att ha utbyte med andra förvaltningar och organisationer kanske landsting och det privata och föreningslivet och den typen av organisationer. Att man utvecklas tillsammans. Jag tror att det finns en risk att miljöcheferna kanske... Vi vågar kanske inte erkänna att vi har lite brister. Vi skulle behöva fylla på. Inte bara värna om kommunala miljöchefer utan utvidga lite grann.”*

(IP 1)

Det är lätt att föreställa sig att en chef kan vara mentor för andra men det kan faktiskt vara så att även miljöchefen letar efter en mentor eller i alla fall ett ”bollplank”:

*”... jag har själv varit mentor för någon person. Det vore naturligtvis inte fel men det gäller ju att hitta den där personen... men visst jag önskar att jag hittade den där personen som jag kunde bolla lite grann med. Vi har ju lite träffar i länet, men då är det så olika förutsättningar. Sen är man ju lite olika. Jag hör ju uppe i Mellansverige de städer som ligger nära varandra. Där har man mycket utbyte och man pratar mycket med varandra och byter erfarenheter med varandra om taxor och så vidare. Det saknas nog lite grann här...”*

(IP 1)

En annan miljöchef saknar också en mentor:

*” Jag har ingen uttalad handledare eller mentor och jag kan nog se att det är ett dilemma i min sits som myndighetschef i en kommun. Den jag kan diskutera med det tycker jag nog kan vara en manlig kollega på sociala sidan som är enhetschef där. Man kan bolla lite frågor. Kollegorna i länet är nog lite sådär för deras arbetssituation ser ju lite annorlunda ut. De har inte samma bakgrund och ser väl inte på problemen på samma sätt som man kanske gör som enhetschef i en kommun. Det blir faktiskt lite komplicerat, det gör det... Många av vara grannkommuner har en lite annorlunda organisation, en del av dem är ju byggchefer så att säga. Kommer från byggsidan och har väl oftast någon miljösamordnare som basar för frågorna. ”*

(IP 6)

Här beskriver en miljöchef att även kön kan vara hinder, eller beroende på hur man ser det, ger möjlighet för möten. Miljöchefen svarar på frågan om miljöcheferna i länet är mentorer för varandra:

*” Ja det var väl någonting man hade hoppats på. Ett tag var det ett antal nya kvinnliga miljöchefer i länet och de, givetvis, skapade en sådan grupp 3-4 stycken och träffades och pratade, kanske relativt ofta men jag tror att vi ”gubbar” är sämre på det! ... Nä alltså, vi träffas men det är bara två gånger per år och det är ofta i form av något annat. Jag vet inte varför jag tycker inte man kommer så nära. Utan nu när man har varit i 10 år då vågar jag ju åka till en kollega och sätta mig och diskutera lite, jag känner ju dem på ett annat sätt idag. Jag har inga problem om det kommer en ny och sätter sig men samtidigt jag vet ju inte hur jag egentligen visar det egentligen för den nya. Det vet jag inte, de kanske också tycker att man är en ”gammal gubbe”. Honom vågar jag inte åka till! ... Men jag menar signalerna kan ju vara att jag kanske inte visar hur öppet det ändå är.”*

(IP 7)

Inom det egna länet har miljöcheferna i regel god kännedom om varandra vilket kan vara både positivt och negativt. Istället för mentorskap verkar åtminstone tre av miljöcheferna istället skapa goda nätverk med kontakter på olika vis. En miljöchef berättar:

*” Sedan har vi ett ganska bra samarbete i den här delen av länet, framför allt är vi några grannkommuner som jobbar ganska mycket ihop. Vi bollar ganska mycket idéer och hör vad som är på gång. Även i chefsfrågor, jag känner nog att jag har ett ganska bra kontaktnät som man kan ringa om det är några struligheter. Några som man kan diskutera med. Så vi ringer varandra fram och tillbaka lite...”*

(IP 10)

Den här miljöchefen har förmåga att söka stöd på olika håll i sitt nätverk. Det går att ha utbyte med chefer även inom helt andra områden. Här har miljöchefen hittat en bra chefskontakt i sin kommun, en chef som inte jobbar med myndighetsutövning:

*” Jag umgås mycket med IT-chefen man han kan ju inte vara något bra bollplank när det gäller hur man ska hantera personal eller utöva myndighetsgrejor om man säger så. Så det blir begränsat men vissa delar tar jag stöd i ledarskapsfrågor i hur han hanterat det. Och sedan går jag kanske till personalchefen... Men nu har jag ju varit med ett tag så jag försöker hitta stöd i det nätverk jag har och det varierar på typ av frågor.”*  
(IP 7)

Miljöchefsföreningen är en viktig kontaktyta och det finns ett antal olika miljöchefsträffar runt om bland annat i länen och mellan 8 lite större kommuner. En av miljöcheferna berättar att de lite mer informella kontakterna mellan miljöcheferna minst är lika viktiga:

*”Och sedan känner jag att mycket av det här handlar om andra kontakter och nätverk. Det är därför jag har engagerat mig i den här chefsföreningen och lite andra sådan här kontaktytor.”*  
(IP 9)

En miljöchef berättar att denne känner stort stöd bland tjänstemännen i kommunhuset och då framför allt från kommunchefen. På frågan om det kan finnas behov av en särskild miljöchefsutbildning säger miljöchefen:

*”Ja det finns ju andra chefsutbildningar och kan man inte försöka titta på hur dem är upplagda? Och att plocka fram... jag säger ledarskap inom miljö- och hälsoskyddsområdet skiljer sig nog inte så mycket åt från ledarskap inom andra områden egentligen, det är nog egentligen många saker som är gemensamma.”*  
(IP 5)

Den här miljöchefen får stöd i kommunens ledningsgrupp:

*”I den här kommunledningsgruppen där jobbar vi faktiskt en hel del med de här bitarna att man ska stödja varandra i olika sammanhang, så det tycker jag nog. Och även från den politiska organisationen så att säga det känner jag nog, det fungerar nog.”*  
(IP 2)

Endast en miljöchef uttryckte en tydlig önskan om att det ska skapas en särskild miljöchefsutbildning. Det vanliga är att det sällan finns någon utbildning till yrket ”chef”. Många lär sig genom att göra och pröva. För att lyckas som chef underlättar det ofta att ha självkännedom för att kunna leda andra. Att ha gott omdöme samt ha kunskaper om hur människor och verksamhet fungerar är också värdefullt att ha. Arbetet för chefen att lära känna sig själv som människa och person kan vara ett mödosamt arbete. Därför finns ingen klart utstakad väg att gå för den som vill bli chef. Det är eget arbete och erfarenheter i livets skola som gäller. Ledarskapsprogram är något som nya miljöchefer erbjuds i högre grad än förr. Det finns även kortare ledarskapskurser att tillgå. Vanligt är att lära sig lite om grunderna och sedan tillämpa ledarskapet i praktiken. Att gå kurser eller läsa ledarskapsteori

kan vara till god hjälp men är ingen garanti för att lyckas som ledare. Förutom utbildningar finns det olika typer av stöd som miljöchefen kan få eller själv skaffa sig själv. Stöd kan finnas i ledningsgrupper, från högre chefer, i nätverk, genom mentorskap och hos miljöchefskollegor. Miljöcheferna har berättat om hur de har hittat olika typer av stöd. Vilket stöd som behövs kan variera efter situation och individ. Det kan till och med upplevas som svårt att hitta rätt typ av stöd. En miljöchef hade till och med skaffat sig en egen professionell mentor för att få perspektiv på sitt eget ledarskap och för att få stöd.

#### 4.2.9 Miljöchefsföreningen

För några år sedan startades ”Föreningen Kommunala Miljöchefer”. Föreningen är en fackligt och politiskt oberoende förening vars syfte är att stärka miljöarbetet och stödja de kommunala miljöcheferna. Miljöchefer som är anställda i en kommun och har operativt eller strategiskt ansvar för miljö- och hälsoskyddsfrågorna kan söka medlemskap. I föreningen är knappt hälften av landets kommuner representerade. Några av de intervjuade miljöcheferna är medlemmar i föreningen och en av dessa säger så här:

*”Man lär ju känna varandra, det blir en helt annan diskussion i en sådan grupp än de här stora träffarna där du pratar tillsyn och projekt och länsstyrelsen pratar om vad vi ska jobba med. Och det är väl någonstans dit åt det hållet jag ser att miljöchefsföreningen har en roll att spela. Kanske inte i stor grupp på en konferens, där kan man aldrig ha den diskussionen men kan kanske skapa kontakter genom miljöchefsträffar där det stämmer mer personligt. Och kan man etablera någon slags kontakt som även kan vara vid sidan av ett sådant möte.”*

(IP 9)

Föreningen Kommunala Miljöchefer berättar en annan miljöchef kom till efter att man hade sneglat på näringslivets miljöchefer som först bildade en egen förening. Föreningen bedriver utveckling kring ledarskapet och försöker fråga sina medlemmar vad är det ni behöver, vad ska vi ta upp? Miljöchefen fortsätter:

*”Och så bjuder man in föreläsare inom olika... och jag märker att det hamnar mer åt det beteendevetenskapliga hållet, dvs ledarskap och hur hantera vardagen, besvärliga situationer som man står inför.”*

(IP 1)

Av stadgarna framgår att föreningen ska prioritera utveckling och stöd i ledarskapet i specifika ledarskapsfrågor, inom ledarskapsprogram, nätverk, coachning och mentorskap. Föreningen arbetar ur ett lednings- och styrningsperspektiv (Föreningen Kommunala Miljöchefer, 2009). Att ordna träffar och nätverk för ”miljöchefer” är inte helt okomplicerat eftersom miljökontoren numera ingår i diverse sammanslagna konstellationer unika nästan för varje kommun:

*” Vi har kommit i väldigt olika situation inom länet. Jag har ju hela det här spannet miljö, plan och bygg och kartframställning. Jag har ju liksom hela biten men hos en grannkommun finns bara miljö. En annan grannkommun har bygg och miljö men ingen plan. En kommun i länet har samhällsbyggnad, i en annan kommun i länet har tekniske chefen också miljöchefen under sig. Vi ligger så väldigt olika. Vilket gör att när vi träffas så är vi ”miljöchefsträff” som det heter men tittar man ansvarsmässigt och vad vi egentligen jobbar med så är det en oerhörd skillnad. Jag har god relation med en av miljöcheferna i länet men den chefen har egentligen bara hälften av min verksamhet för där finns enbart miljö. På något sätt har ju det här med organisationer och omorganisationer också gjort att det är svårt i de här nätverken. Vi har liksom inte moderniserat om utifrån de ständiga omorganisationerna!”*

(IP 7)

Miljöchefsföreningen är väl medveten om att sammanslagningar av miljö-, bygg-, plan- och andra enheter har medfört att organisationerna ser ganska olika ut i landets kommuner men försöker trots detta att samla ”miljöcheferna”:

*”... vi har pratat om att vi skulle göra en liten drive och försöka bjuda in dem och säga att självklart är ni välkomna också. Men det är några som har de rollerna som är med också.”*

(IP 9)

För att kunna utöva ledarskap måste det finnas medarbetare som behöver ledning i någon form. Miljöcheferna har fått svara på frågor om medarbetarna. Medarbetarna själva har inte intervjuats eftersom tiden inte medgav det. Vi får en bild av medarbetarna förmedlad genom miljöchefernas ögon.

## **4.3 Medarbetarskap**

I den här tredje avdelningen får vi veta något om hur miljöcheferna uppfattar sin personal. Vad kan hända med medarbetarna och hur gör miljöchefen när det uppstår problem?

### **4.3.1 Personalsituationen**

De ekonomiska förutsättningarna varierar i kommunerna. Det är inte ovanligt att miljökontoren har hög personalomsättning. Medarbetarna fungerar inte alltid så bra tillsammans som chefen skulle önska. Problemen varierar. Den här miljöchefen är bekymrad över att tjänsten som inspektör är obemannad och arbetsuppgifterna hopar sig. Vid senaste årsskiftet hade miljöenheten dessutom fått minskade resurser enligt ett politiskt beslut i kommunen:

*”Så vi är alltså tre tjänster blir det sammanlagt för alla miljö- och byggfrågor. Alltså det är ju ingenting egentligen!”*

(IP 5)

En annan miljöchef skulle vilja ha bättre resurser för att förstärka miljötillsynen och det var nästan klart att en tjänst skulle tillsättas med en ny miljöinspektör men:

*”Vi var väl ganska överens med nämnden men sedan precis när vi tyckte vi var i mål och hade fått ihop det här med budget och annat då kom det här bakslaget med den ekonomiska krisen. Så vi hade egentligen en budget där tjänsten finns i budgeten men där nämnden inte vill att vi ska tillsätta den just nu på grund av det ekonomiska läget. Men får vi bara, det känns så, får vi bara lite snurr på samhället igen så kommer vi säkert att få den tjänsten inrättad också och då kommer vi säkert att bli bättre på miljötillsyn för industrin.*

(IP 8)

Personalomsättning är det flera miljöchefer som lyfter upp som ett problem:

*”Det är ju inte bara chefen, chefen betyder kanske allra mest men det är också lite med medarbetarskapet. För som det är nu upplever jag att jag har jättebra personal och känner att alla tar ansvar eller försöker. Däremot så kan det vara ett problem med att vi haft så stor personalomsättning vilket gör att det kommer in många nya och då kan det ibland ställa väldigt stora krav på dem som har varit här länge att dela med sig och lära upp och det sliter lite grann på medarbetarna, det är något vi har sett. Så det är jätteskönt om vi kan få lite större kontinuitet och stabilitet i personalgrupper.”*

(IP 1)

Inte nog med att inspektören ska ha fackkunskaper. Handläggaren förutsätts även ha pedagogisk förmåga och ha ”tid över” för att lära upp nya medarbetare. Tillsynen är i sig tung och krävande. Att lära upp nya inspektörer tar också på krafterna. Även handläggare som brukar lära upp nya medarbetare kan sluta:

*”... nu har livsmedelsinspektören, som precis har slutat, hon har då lärt upp 3-4 andra och liksom då är hon bollplank till de nya, de känner att de har henne som handledare...”*

(IP 3)

Det kan vara en utmaning för miljöchefen att få arbetsgrupperna att fungera. I regel har inspektörerna olika utbildningsbakgrunder. Vissa inspektörer har relativt omfattande utbildningar både på bredd och djup samtidigt som det förekommer att inspektörer till och med helt saknar högskoleutbildning. Olika inspektörer har arbetat olika länge i yrket och har under tiden skaffat sig olika grad av vidareutbildning och specialistkompetens. Nya inspektörer behöver upplärning. Det är ett ”hantverk” som ska läras och det tar tid. Även erfarna inspektörer behöver få höra uppskattning om ärendehandläggningen går bra. En del chefer glömmar att se de medarbetare som jobbar på i det tysta och drar ett tungt lass. Det som fungerar väl hörs och syns inte alltid. Risken finns att de i personalen som ”krånglar” får mest uppmärksamhet och bekräftelse. Många inspektörer vill fördjupa sig detaljer och

har en uppfattning om att även chefen ska kunna alla detaljer. Vissa miljökontor omsätter periodvis mer personal än andra. Orsakerna kan variera. Om nya medarbetare har stora behov av upplärning kan det skapa ytterligare stress i arbetsgruppen som kanske redan ligger efter med det arbete som är planerat. Ärendetillströmningen kan vara ojämnt fördelad i organisationen. Kanske har tjänster periodvis varit vakanta. Vanligt är att personalen får dela på dessa arbetsuppgifter uppöver de arbetsuppgifter de redan har. Eller också har ärenden blivit liggande på hög. En handläggare kan aldrig känna sig riktigt nöjd med att ha klarat av ett ”uppdrag”. Det är hela tiden en strid ström med ärenden som ska handläggas. Det sliter att aldrig få känna att man är klar att man faktiskt har utträttat något. Situationen kan bli onödigt ansträngd och tungjobbad. Den här miljöchefen svarar på frågan vilka situationer som är allra svårast när det gäller medarbetarna:

*”Det är nog att kanske identifiera om det är svårigheter i umgängesformer mellan medarbetare. Det behöver inte gå så långt som till konflikt men att just de här personligheterna om det är stora grupper att få det att funka. Det kan vara beroende på att det kanske har kommit in ganska mycket ny personal som behöver upplärning. Det finns några som är väldigt, väldigt kunniga och sedan ska det här, för man är ju hela tiden, man måste jobba ihop, man har sitt beting sina arbetsuppgifter ska fördela, man ska göra sin tillsyn på alla de här objekten. Om man då inte riktigt hinner med, eller är ur fas, det är lite ojämnt där. Det gäller att se det här och följa det och komma med rätt åtgärder eller rätt coachning eller rätt hjälp, i rätt skede. Men min uppgift är väl att skapa någon slags trygghet så att medarbetarna och vi alla kan säga till när det är någonting som inte är bra så att man kan ta en konstruktiv diskussion, vad det är som inte är bra, vad man kan göra åt det.”*

(IP 1)

En viss personalomsättning är av godo för att inte skapa så kallad ”inlåsning” för att möjliggöra fortsatt utveckling av både medarbetare och arbetsplats. När personalomsättningen är hög får miljökontoren ta till olika knep. Ett sätt kan vara att införa kvalitetsarbete:

*”På livsmedelssidan har man plockat fram rutiner. De har pratat väldigt mycket om hur man jobbar och om bedömningar och så vidare för där är väldig rotation i den gruppen. För ett par år sedan så rasslade det bara till så var det bara två stycken som var kvar. Det får ju inte bli så att man slutar tänka. Det är inte syftet med det här. Vi kommer inte att hamna på den rutinbeskrivningsnivån så att man bara ska läsa – ja nu har jag gjort det så gör jag så. Utan det måste vara de stora dragen. Att vi sätter något slags golv för vad vi ska åstadkomma och prestera mot kunden. Man ska kunna förvänta sig ungefär samma behandling och samma utfall oavsett inspektör som man råkar träffa på. Vi ska skriva en inspektionsrapport och det ska vara en viss nivå och vi ska alltid göra det. Vi ska definiera när vi ska göra det och i sådana fall inte göra det. För det har ju tidigare varit lite sådär - man har gjort som man har känt för.”*

(IP 9)

Det verkar vara vanligt att medarbetarna på ett miljökontor har stora behov av bekräftelse. Myndighetsarbetet ger inte alltid den direkta återkoppling som skulle behövas. Många medarbetare vill ha uppmuntran eller några ord på vägen från en chef. Den här miljöchefen har infört gruppchefer på sin förvaltning för att få arbetet att flyta bättre:

*”Och det tror jag är bra för innan, vi är så pass många, så fanns det bara en förvaltningschef. Man kom ju bort. Man fick ju egentligen aldrig någon återkoppling heller på det man gjorde som enskild medarbetare. Då fick du ju ingen kvittens på vad som hände, var det bra eller var det dåligt? Nu är du i din grupp, du kan liksom inte försvinna i helheten. Det är på gott och ont. Det fanns ju de som om jag ska vara lite krass, alla tycker ju inte att det är så jättekul att gå till jobbet och göra det man förmodas göra. Så man kunde försvinna lite i den där ganska stora gruppen och glida med lite grann. Motsatsen till det var ju att du fick ju liksom ingen respons eller positiv feedback heller, stort och ohanterligt på något sätt. Ja du är ju sedd, det fanns grupperingar tidigare också men det är mycket tydligare nu. Du är ju sedd i gruppen också, du är sedd av dina kollegor. Ska man ta livsmedelsgänget då, man har kommit till en nivå man kan prata om handläggning, fråga varandra om råd och diskutera hur ska jag hantera det här? Man kan tillstå att man inte har alla svaren själv. Det är så jag ser det och också fått bekräftelse på. I de här mindre arbetsgrupperna kan man ha ganska högt i tak och ställa frågor och diskutera. Så man är sedd av både sin verksamhetsledare och kollegorna. Det var någonstans det jag ville komma till...”*

(IP 9)

Det är ständiga grupprocesser som pågår när medarbetare kommer och går. Många arbetsgrupper lyckas aldrig komma fram till det stadiet då arbetsro och arbetsglädje råder. En chef som ska leda arbetet behöver ha kunskaper om hur människor fungerar både som individer och i grupp. Gruppchefer som tillsätts har i regel ingen beteendevetenskaplig utbildning. De gruppchefer som utses får ofta jobbet som en belöning för att de är duktiga handläggare rent fackmässigt. Den här miljöchefen har gruppchefer och låter dessa sätta sin prägel på sina respektive arbetsgrupper:

*”Det kan jag väl se från mitt perspektiv att det ser väldigt olika ut i de här fyra grupperna. Där man kanske har kommit olika långt beroende på både verksamhetsledaren och personer som finns där, men det är något som får växa fram. Verksamhetsledaren måste ju ha något slags mandat i sin grupp att sköta det.”*

(IP 9)

Även den här miljöchefen har haft personalomsättning i sin organisation:

*”Det finns mycket välutbildad personal, men det finns väldigt få med erfarenhet. Om man söker folk och får 30 ansökningar så är det kanske någon enstaka som har haft vikariat. Vi har anställt en del personal. Nu har vi haft tur de sista anställningarna, vi har fått erfaren personal och det märker man är en jätteskillnad. Den stora skillnaden är ju att den som har jobbat innan kan gå in direkt i produktionen. De kan ju rutiner, de kan*

*inspektera, de kan handläggningsrutiner. Det är egentligen bara de som har någon miljö- och hälsoskyddsinspektörsutbildning som läser lagstiftning och förvaltningskunskap och de bitarna. En miljövetare har väldigt lite kännedom om själva ärendehantering men de är duktiga på sitt ämnesområde kanske. Men de kan inte den kommunala juridiken med nämnd och hela den biten. Så de är ju mycket tyngre att få in i en organisation än om du har en inspektör som har jobbat som inspektör som kan hela den här turordningen. Så har man mycket personalomsättning så kräver det mycket, det tar mycket tid!”*

(IP 10)

Mobbning förekommer även bland vuxna på arbetsplatser. Miljömyndigheten sätter gränser för medborgarna genom sin rättsutövning men även internt på miljökontoret kan det behöva sättas gränser:

*”Och sedan har vi då delegation, det är utskrivet på mig då med rätt till vidare delegering. Då kanske de inte får delegation direkt när de är nyanställda men efter ett tag får de det och likadant där att vi är bollplank och hjälper medarbetarna till rätta... Men sedan får man bli hård ibland också när man känner att det är en del som inte klarar av det där med frihet under ansvar. Då måste man ta i så att de förstår att alla måste hjälpa till så att säga. Men sedan vill det till att man som chef också tar i så fort det händer någonting att man märker att det är någon medarbetare som avviker genom att kanske mobba någon av de andra medarbetarna eller så där eller inte följer samordnarens eller chefens inriktning då.”*

(IP 3)

Om det uppstår osäkerhet i arbetsgruppen riktas förväntningar mot chefen. En av chefens uppgifter är att skapa lugn och trygghet. Medarbetaren behöver få sin egen plats och sina egna uppgifter klarlagda i organisationen:

*”Det har vi haft en del problem med det har vi... Så fort jag märker sådana tendenser då försöker jag ta i det omedelbart för att det är viktigt att det inte får fortsätta om man känner att det håller på att bli gruppbildningar och så vidare. Då måste man prata om det. Först vill jag prata med dem en och en och sedan då i grupp, det är viktigt. Vid ett par tillfällen, när det har varit riktigt svårt, jag har haft ett par medarbetare som det har varit riktigt svårt med. Men då har jag anlitat beteendevetare som har hjälpt till i sådana övningar då. Pratar med dem först själv och sedan prata ihop sig och få dem att tänka. Beteendevetare som kan psykologi och pedagogik, de är duktiga på att få medarbetarna att tänka till i rätt riktning.”*

(IP 3)

Miljöchefen berättar att det finns behov av kurser för inspektörer att lära sig bemötande. Det behövs kurser både i externt bemötande av kunder men även internt hur man bemöter varandra på arbetsplatsen. Hur medarbetarna möter varandra på kontoret färgar av sig på externa möten med kunder:

*”Vi har ju tagit lite sådant i samband med en del övningar med beteendevetare och även jag pratar ju med alla medarbetare vid*

*utvecklingssamtal så för mig är det a och o hur vi bemöter varandra, hur bemöter vi våra kunder? Och då menar jag alltså i uppträdande, i talet, i vårt vad ska jag säga, kroppsspråk och alltihopet. Men det borde finnas mer kurser inom det, det tycker jag, det är dåligt med det.”*

*(IP 3)*

Om inte chefen svarar på gruppens behov av struktur tar informella ledare över. Medarbetarna behöver känna sig trygga i arbetsituationen. Det måste skapas en plats och ges möjligheter för var och en. Om gruptrycket blir för hårt utses en syndabock. Miljöchefen beskriver en situation som närmast kan beskrivas som ”myteri”:

*”... allra svårast är när man får medarbetare som inte vill gilla läget utan försöker att köra sitt eget race. Ännu tråkigare är det om det är så att de låter sin irritation över mig som chef gå ut över andra medarbetare. Är det någonting jag har sagt som de inte tycker om så vill jag att de kommer till mig så pratar vi om det. Men det är jobbigt att bli... jag har råkat ut för att det blir gruppbildning ett par gånger under dessa 17 år och det är jobbigt. Jag tycker att jag har stöd av ledningsgruppen sedan har jag personalavdelningen till hjälp och sedan har jag en egen mentor. Men som sagt var vid två tillfällen så har jag behövt anlita konsulterande mentorer för det har blivit gruppbildningar. Det var till exempel en gång, det var två stycken på kontoret som inte hade förtroende för mig och de var så starka så de tvingade med ett stort antal då. Så det var kanske 8 stycken eller liksom höll med eller inte vågade säga emot de där starka individerna så de hoppade med på det, den tanken. Då är det väldigt bra att få hjälp utav proffs inom beteendevetenskap och pedagogik och psykologi och det ordnade jag. Så då blev det bra.”*

*(IP 3)*

Miljöchefens berättelse visar hur viktigt det är att det finns en öppen och rak dialog på arbetsplatsen. Det är viktigt att signaler uppmärksammas på tidigt skede om att något inte står rätt till. Ledaren måste också visa att denne är närvarande. Många miljöchefer saknar utbildning i konflikthantering och beteendevetenskap. Arbetsmiljön på ett miljökontor består mycket av just konflikter. Det ligger liksom i uppdragets natur som myndighet. Om konflikter inte tas om hand kan de i det långa loppet bli en allvarlig arbetsmiljörisk. Bara medvetenheten om att konflikter ständigt finns närvarande i denna typ av verksamhet ökar förståelsen och förmågan att hantera konflikter. I organisationer som har kunskaper om hur konflikter kan hanteras uppstår inte lika allvarliga konflikter. Konflikter behöver inte vara enbart negativa. Om de hanteras väl kan det vara början till utveckling och nytänkande. Det gäller att ta tillvara de möjligheter som finns i vardagen och tänka kreativt. Det kräver kunskaper och förmåga hos både ledare och medarbetare.

Efter att ha fått ta del av dessa redogörelser så inser vem som helst att jobba på ett miljökontor är allt annat än lugnt. Situationerna kräver förmodligen välutbildad personal i hela organisationen som vet hur man hanterar både sakfrågor och uppkomna konflikter och problem. Förmodligen behöver inspektörerna kompletterande utbildning inom samhällsvetenskap och beteendevetenskap för att bättre fånga upp dessa brister. Kommunerna behöver säkert också se över arbetsmiljön på miljökontoren. Idag förekommer

att kommuner själva försämrar arbetsmiljön på miljökontoren eftersom det finns uppfattningar om att miljökontoren är hinder för näringslivsutvecklingen i kommunen.

#### 4.3.2 En god medarbetare

Miljöcheferna fick frågan hur de tycker att en bra medarbetare ska vara. Svaren som kom fram visade att det är mycket som en god medarbetare ska uppfylla. En miljöchef tyckte lojalitet var viktig. Ett ledarskap förutsätter att det finns medarbetare att leda. Lojalitet är något som chefen inte kan tvinga fram från medarbetarna utan det måste förtjänas:

*”En bra medarbetare säger du... Ja men det är att man är lojal och man är... Jag tror för att jobba med det här måste man ha något slags intresse för frågorna på något naturligt sätt, annars går det nog inte. Det är nog så... man måste nog vara lite fackidiot på sitt sätt kanske jag vet inte. Men medarbetare, en god medarbetare sa du...? Men det är väl att man står upp för varandra, det känner jag att det måste vi göra. Återigen jag... men vi är lite utsatta som vi är och det kommer man vara i jobbet oavsett om vi är kommunala eller statliga eller på något sätt. Det handlar om att vi sysslar med myndighetsutövning mot enskild och företag och mot kommunen som organisation. Vi har den rollen!”*

(IP 6)

Fackkunskaper behövs samtidigt som kunskaper är en färskvara. Även kollegor som arbetar med samma områden kan ha olika syn och bedömning i samma frågeställningar. Det behöver inte vara negativt. Det kan faktiskt leda till utveckling. Att kunna bidra med något till debatten tyder snarare på att inspektören har ett intresse för frågorna man arbetar med. Att man inte tar något för givet. Nästa miljöchef säger följande:

*”Nej men det där med att man har olika uppfattningar om olika sakfrågor och det föranleder en diskussion, det tycker inte jag är något negativt. Det för ju egentligen saken framåt... Ja det är utveckling. Alltså sådana här medjamsare, det är det värsta jag vet...”*

(IP 5)

Den goda medarbetaren ska vara social, kunna möta människor och ha förmåga att uttrycka sig tycker samma miljöchef:

*”Ja de ska så att säga vara kunniga inom sitt fack så att säga, fackområde det är ju en förutsättning naturligtvis. Men dom ska ju kunna funka rent socialt också eftersom det här är ett arbete där man träffar på väldigt mycket kunder, om man nu kan kalla kommunmedborgarna det, så måste man ha den egenskapen att man kan hantera och möta människor på ett bra sätt. Ha social kompetens helt enkelt och även få fram sitt budskap på ett bra sätt.”*

(IP 5)

En annan miljöchef säger att det är olika lätt att prata med medarbetarna. Chefen berättar om sin syn på manligt och kvinnligt sätt att uttrycka sig på, tycker chefen att det finns det

skillnader? Rollen som miljö- och hälsoskyddsinspektör kräver i vissa lägen kunskaper om detaljer men det handlar även om att kunna sätta in frågan i sitt sammanhang. Det är lätt att fastna i granskning av detaljer. Hur når inspektören bäst framgång i myndighetsarbetet? Och hur uppfattas inspektörerna av omgivningen? Miljöchefen ger sin syn på hur vissa medarbetare kan fungera:

*”Man har som chef olika lätt för att prata med medarbetare också. Vissa går det väldigt bra med och man kan ha väldigt bra och givande diskussioner med och man behöver inte ha så mycket försnack för att komma till det man vill uppnå. Man kan gå ganska rakt på sak och komma till snabbt avslut men en del får man sitta och linda ganska mycket med... Jag tror det är mer individrelaterat, inte könsbundet, det tror jag. Men sedan tror jag också, jag tror att omgivningen upplever miljö- och hälsoskyddsinspektörer som ganska omständliga personer, har jag en känsla av. Som är jävligt petnoga och kollar allt i detalj! Lite väl nitiska, det tror jag. Jag tror man skulle tjäna på att ”fila av de vassa hörnen”. Jag tror ibland att det kan vara bättre att även om man har sett någonting så behöver man inte alltid säga det. Man kan notera det ändå, om det ändå inte är så särskilt avgörande så finns det kanske inte någon anledning att kanske säga det överhuvudtaget, kanske bättre att gå förbi det. Och sedan koncentrera sig på det som är verkligen viktigt för då uppnår man verkligen resultat och då upplevs man inte som petig heller. Då tror jag det är lättare att komma tillbaka, man blir på något sätt mer accepterad av den man besöker då... Man behöver inte så och peka precis. Det borde man kunna ta med sig i typ utbildning och så. Att lära ut det till dem som ska bli inspektörer att liksom kanske tänka på just det. Man behöver ju inte glömma, man kan ju ha sett det och till och med notera det i sitt anteckningsblock eller vad man har med sig. Fast man ändå inte skriver om det sedan. Och sedan kan man ändå sätt upp att ”de här grejorna” är de viktigaste så kollar man dem. Så kan man ge dem tid att få fixa till det och sedan kan man komma tillbaka och titta om det har påverkat även om det inte var med, det kanske har lyft med det också. Då behöver man inte hålla på och peta på allt. För jag tror att många upplever oss som lite nitiska och lite omständliga. Olika mycket i alla fall, det finns i alla fall dem som upplevs sådana tror jag. Man kan nå mer framgång på så sätt, det tror jag.”*  
(IP 8)

Ja det verkar finnas behov av vidareutbildning för inspektörer. Det kanske finns en önskan hos en del miljö- och hälsoskyddsinspektörerna att göra ”rätt” det vill säga att hitta ”fel”. Det kan i sin tur vittna om osäkerhet hos individen och brister i utbildningen. Yrket som miljöinspektör är kanske inte så enkelt som det kan verka. Det kan även handla om personlig läggning och behov av ökad självinsikt. Samtidigt så är inspektörsjobbet av många betraktat som ett nybörjaryrke som man jobbar med en tid direkt efter examen men går sedan vidare. Kanske måste inspektörens uppgift tydliggöras i högre grad. Tillsynsmetodik verkar handla mycket om beteenden. Miljö- och hälsoskydd är ett område där naturvetenskap och samhällsvetenskap möts. Kunskaper om övergripande samband blir allt mer viktiga i samhället. Nästa miljöchef har många ord för att beskriva den goda medarbetaren:

*”Ja de ska vara lite på, men behöver inte utmana hela regelverket på en gång och vara jobbig så! Hellre en där det är lite driv under galoscherna än en som man får skjuta framför sig... men det behöver inte vara så att man är ute och testat och driver var och varannan verksamhetsutövare till vansinne, det vill jag inte! Utan jag menar som tar sitt jobb med engagemang och vill utveckla sig och lära sig, ifrågasätter konstruktivt, det vill jag... Individerna är ju väldigt viktiga, framför allt kanske i den lilla organisationen. Jag vill att de är alerta om jag uttrycker det så. Jag vill inte ha 5 professorer sittandes eller med motsvarande kunskapsnivå utan jag behöver de som är alerta och praktiska. Men jag försöker att få sådana som har kunskaper, men på ett bra sätt och trevligt sätt och kan förmedla det till lantbrukare Svensson eller företagare Karlsson. Som kan förklara varför det är viktigt att man följer den och den lagstiftningen, vad lagstiftningen säger och kunna vara trevlig. Vanliga killar och tjejer som kommer ut men att de har ett uppdrag så att man inte kommer ut och kan hela lagstiftningen och allting på löpande band men inte kan förmedla det. Vi har haft sådan med... Har man svårt att förklara varför de ska göra på ett visst sätt då pratar man ihjäl dem istället... den och den föreskriften si och så... Jag är strikt och krävande att vi är lika i behandling och det kräver jag av inspektörerna. Olika inspektörer har olika förmåga men det är viktigt att man har internt har den dialogen så att det inte blir så att vissa... Jag vill ändå poängtera i den delen, vi jagar inte decimaler! Det gör vi inte. Utan kommer man ut... länsstyrelsen tycker jag i vissa fall och nu är jag ute på känsligt vatten, de gör kanske ”vad man kan göra” enligt lagstiftningen. Vi tittar mer på ”vad behöver man göra”. Om du förstår skillnaden, för det går alltid att hitta en paragraf till. Men kommer du ut till ett ställe och det fungerar till 90 % bra och så kan du ge lite råd. Det andra kan ha marginell effekt. Då kanske de här heltalen om man kommer ned... lite råd och anvisningar till men det medför kanske inte något miljömässigt. Du ställer bara till förvirring eller irritation för de har fått 15 punkter istället för 5. Men de 10 sista kanske inte ger någonting.”*

(IP 7)

En del känns igen från tidigare. Miljöchefen vill ha engagemang och sakkunskap och en lagom kontrollerande inspektör. Inspektören ska göra sitt jobb men inte dra på sig onödiga problem. Inspektören ska ha gott omdöme, ha social kompetens och kunna prata med människor som utsätts för tillsynen. Prata på rätt nivå till rätt person. Den emotionella kompetensen hjälper till att läsa av situationen. Det är viktigt att jobba med förnuft annars får det motsatt effekt. Inspektören ska vara flexibel men ändå inte undfallande. Förnuft och känsla ska förenas i balans. Serviceförmåga är viktigt i myndighetens arbete. Det finns mer att säga om den goda medarbetaren. Nästa miljöchef ser att anställningsprocessen är viktig för att rekrytera goda medarbetare:

*”Jag ser ju min personal som verkliga resurser som kan uträtta saker och ting. Därför handlar anställningsprocessen om att man får in duktigt folk som har mognad som har erfarenhet och som har kunskap. Men det räcker inte. Sedan måste det här smörjas och underhållas och det är väl där*

*svårigheterna kommer in. Hur göra detta? Så att det verkligen upplevs som meningsfullt från alla håll”*

(IP 1)

Chefen är mån om att medarbetarna ska trivas på arbetsplatsen. Vill gärna arbeta förebyggande innan problem har tornat upp sig för mycket. Miljöchefen fortsätter att beskriva vad som kännetecknar en god medarbetare:

*”Ärlig och uppriktig, sedan om någonting känns tungt säger till i tidigt skede, det brukar jag vilja. Det sätter jag stort värde på satt man inte går och grubblar och sjunker ned alltför mycket, för ibland känns det tungt och det gör det för chefen också. Men just att man tar mod till sig och går in till chefen och talar om hur det förhåller sig så man kan fundera lite på hur man kan gå vidare.”*

(IP 1)

Ytterligare en miljöchef poängterar vikten av social förmåga hos medarbetaren men även förmågan att lära nytt:

*”Om jag rekryterar folk så är det viktigaste att dels så ska man ha en baskunskap. Det är ju det man går på när man läser ansökningshandlingarna. Men sen måste du vara en lagspelare, ha social kompetens, fungera både inåt och utåt och sen vara nyfiken, vilja lära sig. Det är det viktigaste tycker jag. Men den sociala kompetensen är väldigt viktig.”*

(IP 10)

Nästa miljöchef vill att en bra medarbetare kan hantera myndighetsuppdraget:

*”... ansvarstagande, är engagerad i sina uppgifter, är självständig, kan ta diskussion både internt och externt. Vågar diskutera med kollegor och arbetsledare så att man inte ska ha några fasader att man är jätteduktig och kan och vet allting. Har en öppenhet som är viktig... Så handlar det mycket om hur man är också. Men går man ut med inställningen på ett tillsynsbesök med hela känslan att nu är jag myndigheten nu ska jag kolla, nu ska jag liksom hitta något. Då blir det nog inte bra heller!”*

(IP 9)

Det är flera miljöchefer som har synpunkter på hur en inspektör ska uppträda. Samtidigt så verkar det vara en känslig fråga att ta upp med personalen. Miljöchefen har det övergripande ansvaret för vilket bemötande kunder får av den egna personalen. Någon chef säger att ”rätt beteende” borde läras ut på utbildningen. Vad det här egentligen handlar om är en intressant fråga i sig. Det kan till exempel handla om inställning till service, politik, om yrkesprofessionalitet, förmåga att lära nytt och ha förmåga att ge och få återkoppling i jobbet. En intressant fråga är varför man inte lär ut tillsynsmetodik i högre grad på arbetsplatserna. Det är väl inspektörerna som borde vara ”proffs” på tillsynsmetodik?

### 4.3.3 Medarbetarens förväntningar

När det gäller vilka förväntningar medarbetarna faktiskt har så kan vi enbart få en uppfattning om det genom den bild miljöcheferna redovisar under intervjuerna.

Flera miljöchefer säger att det är viktigt att en god medarbetare är självständig. Men också gärna att de är goda lagspelare. Den här miljöchefen tycker att det är svårt att få sina medarbetare att jobba åt samma håll. Det verkar som framför allt som erfarna medarbetare är vana att jobba mer självständigt bland annat beroende på att det var så man jobbade på tidigare. Då fanns inte alls så mycket personal på miljökontoren som det gör idag. Den här miljöchefen funderar hur man ska göra för att utveckla arbetsplatsen:

*”... att få alla att jobba åt samma håll! Det är det svåraste och att man har den här visionen och målen och att få alla att tycka det är bra och vilja jobba åt samma håll, det är svårt... men det är också ett problem, för att man är väldigt så individualistisk eller i alla fall här på vårt miljökontor... det är svårt att få folk att samarbeta och liksom erkänna sina brister! ... Men det är väl en del av det här att man ser sig själv som individer man har inte lust att visa sina svagheter för andra och det har ju med internkommunikation och alltihop att göra att man inte riktigt... Vi är inte riktigt där...”*

(IP 4)

Nästa chef vill gärna lyssna på sina medarbetare. Medarbetarna verkar förvänta sig stöd, uppmuntran och bekräftelse. Miljöchefen inser att möjligheterna är begränsade även om viljan finns att hjälpa. Chefen försöker även lära ut hur nya inspektörer ska uppträda i tillsynen:

*”Jag lär mina medarbetare att lyssna, blir det högljutt lyssna, backa ett steg tillbaka, kommer vi inte framåt så, meddela att vi kan fortsätta en annan dag och sådär så det inte blir låsta positioner. För mig som chef handlar det alltså om att kunna lyssna på folk och sedan veta var gränser går när det handlar om att hjälpa och stödja och så vidare för vi har ju medarbetare som en del är helt självgående. Och en del måste få allting bekräftat och då så, det måste man också klara av och därför är det bra att veta hur man då ska hjälpa dem som kanske behöver få allting bekräftat, stärka deras självförtroende och så vidare.”*

(IP 3)

På vilket sätt ska myndighetsarbetet ska utövas? Vem ska lära upp de nya medarbetarna? En miljöchef berättar så här:

*”Människor är, tror jag, lite olika beroende på val av yrke, det tror jag nog. I och för sig alla är ju människor och på så sätt fungerar vi ganska lika. Men jag tror nog att det är lite miljöaspekter som man har fostrats in i sitt yrke, både bra och dåliga saker! Jag tror nog att en del inspektörer lite för mycket jobbar med skygglappar, kanske. Alltså nu har jag bara jobbat i två kommuner och relativt små kommuner. Men självklart det är lagstiftningen som styr och jag är den förste att försvara den. Sedan tror jag nog också att*

*det är en svårighet, alltså det är många inspektörer som är unga. De kommer ut och ska bedriva myndighetsutövning, kontroll, information, vägledning inom områden som är väldigt svåra och komplexa. Man kommer ut i organisationer som har stor kunskap förhoppningsvis om den egna verksamheten. Det är ett dilemma!”*

(IP 6)

Finns det någon riktigt bra utbildning i tillsynsmetodik? Eller är det tillämpad pedagogik så kallad upplevelsebaserad inläring som gäller? Det verkar som miljökontoren har uppfattningen att det är svårt att lära ut på ett bra sätt hur man gör. Vad beror det på? Ett viktigt område som borde tas mer på allvar enligt den här miljöchefen är inspektörernas arbetsmiljö:

*”Jag tror ju att arbetsmiljöfrågan kan vara en sak, jätteintressant! Ja hur man hanterar inspektörernas vardag eller konflikter kanske både inom det politiska systemet och ut mot verksamhetsutövare. Vad får de för stöd? Utifrån sin chef i det enskilda ärendet blir man utlämnad till media eller näringsliv det blir ju lite polariserat på så sätt. Jag ser ju bara till några av mina andra kollegor eller inspektörer i länet som har varit lite illa utsatta, där man har bedömt att man har varit för hård i sin tjänsteutövning.”*

(IP 6)

Arbetsmiljön är onekligen utsatt. Miljöcheferna har en viktig uppgift att hjälpa medarbetare att hantera konflikter. Myndighetsutövningen i sig kräver en speciell kompetens. Många medarbetare vill ha en chef som har både sakkunskap och engagemang inom det egna området. Den här miljöchefen har lärt sig att det lönar sig att vara väl förberedd. Miljöchefen funderar, vrider och vänder på hur ”miljö och hälsa” ska få gehör hos kommunens högre tjänstemän:

*”Utvecklingschefen och kommunchefen och jag har väldigt gott samarbete och samtidigt så måste jag hela tiden tänka på att vi får inte bara titta på näringslivsfrågorna utan vi måste tänka på ekologiskt hållbar utveckling och inte bara ta ett ekonomiskt perspektiv vid etablering utan titta långsiktigt. Vilket gör att vissa beslut tycker han är skitjobbiga att vi tar. Så då måste jag tänka på den frågan innan. Så jag inte kommer dit och försvarar mig med taggarna utåt. Sätta mig in i hur kommer de att reagera över beslutet och hur ska jag bemöta det? Och märk väl, inte hur vi ska ändra beslutet för att det ska accepteras, det gör vi inte. Utan vi gör vår bedömning och den står vi för. Jag tror jag har fått respekt för det. Det gäller att titta på verksamheten utifrån andras perspektiv, verksamhetsutövare, kommuninvånare och andra. Reflektera, lägga ihop de olika delarna till en helhet. Kanske vissa av mina kollegor sätter prestige i att vi har vårat och så kör vi vårat och då upplevs de som lite för jobbiga...”*

(IP 7)

#### 4.3.4 Utvecklingsmöjligheter för medarbetaren

Karriärmöjligheterna för medarbetarna på miljökontor tycks vara starkt begränsade. Tidigare fanns på många miljökontor så kallade 1:e inspektörstjänster. Dessa tjänster kunde duktiga, erfarna och ansvarstagande medarbetare söka. Nuförtiden är det modernt med platta organisationer. Men det har börjat skapas tjänster som enhetschefer, gruppchefer, verksamhetsledare på större miljökontor för att leda och samordna allt större personalgrupper. Det är ofta de duktigaste inspektörerna som får dessa tjänster som gruppchefer eller samordnare. Ledarutbildning saknas i regel, dessa gruppchefer tillsätts för att de är duktiga specialister. För många duktiga medarbetare som efter några år har arbetat upp sin kompetens gäller det att gå vidare. Vilket ofta brukar betyda byte av bransch. Jobbet som miljö- och hälsoskyddsinspektör uppfattas av många som ett nybörjarjobb som man hoppar på direkt efter examen. Till och med några av de intervjuade miljöcheferna uttrycker mer eller mindre att inspektörsjobbet är ett nybörjarjobb. Miljöchefer säger att det är svårt att erbjuda tillräckligt utmanande uppgifter till duktiga inspektörer. På något sätt känns det som om yrkeskåren ger sig själva underbetyg. Möjligheten att utveckla verksamheten i kommunal regi verkar högst begränsad. Vad beror det på? Utvecklingsintresserade medarbetare lämnar miljökontoren för att ta jobb hos annan arbetsgivare som helst inte är en kommun. Den här miljöchefen berättar att denne försöker ge erfarna medarbetare goda referenser som underlättar för medarbetaren att gå vidare:

*”Men sedan kan jag tycka, men det är mer en personlig uppfattning. Har man varit väldigt länge så är det ett ”kruX” hur skapar man ett incitament för en medarbetare som kanske har jobbat 8-10 år och som är jätteduktig. Jag vill ju som chef behålla den individen men vi har inga successions-, vi har inga mål, man kan inte göra karriär. Det finns inga chefsjobb att gå vidare till. Och då kan jag tycka och det har jag också gjort att bana väg för att ge dessa individer som är duktiga att finns det möjligheter i kommunen att gå in på andra områden. Så jag har några som med framgång finns på tekniska kontoret nu som har gått vidare som jag har hjälpt som jag har gett goda referenser. De här är bra, de kan arbeta med kvalitetsarbete för de har jobbat som inspektörer väldigt mycket. I en del fall har det varit på prov ett år och så har det permanentats. Jag har ett antal sådana som fungerar alldeles utmärkt och det kan jag känna en glädje och stolthet i att de är levererade härifrån oss från miljökontoret.”*

(IP 1)

Nästa miljöchef premierar de duktigaste medarbetarna genom att låta dem bli verksamhetsledare eller projektledare. En verksamhetsledare kan jämföras med rollen som gruppchef:

*”Nej det är väl i och för sig ett dilemma. Nu har vi skapat den här organisationen och då sitter de duktigaste inspektörerna på dessa roller idag. Så har det ju blivit. Vi har haft en medarbetare som var verksamhetsledare som flyttade till en annan kommun och då var det en av inspektörerna som tog en sådan gruppchefsroll. Men sedan finns det andra. Vi har nu till exempel kvalitetsarbete då är en av livsmedelsinspektörerna projektledare för det arbetet. Det är ju också ett sätt att kunna utvecklas och*

*det finns möjligheter att dyka djupare i vissa frågor och få ett särskilt ansvar för någon tillsynsfråga till exempel. Så på det viset finns det men vi har inga befodringsmöjligheter i den meningen... Men tanken är ju högst levande och frågeställningen som sådan men jag har inga bra svar på det eller något recept på det. Och det är kanske bra i och för sig. Då finns det duktigt folk på konsultsidan som vi kanske möter så småningom eller ute på företag också för den delen.”*

(IP 9)

Frågan ställdes till miljöcheferna vilka möjligheter som finns till personlig utveckling för medarbetarna, den här miljöchefen svarar så här:

*”Ja det beror på vad man menar med personlig utveckling. Just det här med utbildning är ju en del och sedan, ja personlig utveckling, vad ska man svara på det? Vi accepterar inte att man provar ett annat jobb till exempel och begär tjänstledigt för det får inte förekomma här, det stället till för mycket problem på en liten förvaltning. Det är ju en brist i möjligheten till den personliga utvecklingen... Men jag tror nog att man känner nog kanske på den här förvaltningen att man växer med uppgifterna, jag tror det! Och att det är personlig utveckling.”*

(IP 2)

Kompetensutveckling i arbetet är en förutsättning för att klara jobbet. Men det finns arbetsplatser där medarbetarna verkar ha en omätlig hunger efter att gå kurser vilket kan på ett sätt vara positivt. Men det gäller att ha någon slags balans annars blir själva jobbet lidande. Den här miljöchefen har funderat över sina medarbetares behov av utbildning:

*”... jag tycker inte man har så att säga överutnyttjat de möjligheter man har, som ges utan jag tycker nog man har hittat en bra balans. Det kostar ju lite och vi har ju inom de ekonomiska ramarna som vi har haft som är ganska generösa också, så har man nog hittat det här för att man måste ju göra ett arbete också, man kan ju inte bara utbilda sig!”*

(IP 2)

På frågan om vad medarbetarna vill prioritera i sin egen kompetensutveckling säger en miljöchef:

*”Utbildning inom det egna kompetensområdet, jag känner och upplever att när man blir väldigt bra, duktig inom det man håller på med, så vill man kunna ännu mer. Det finns en liten oro bland naturvetare att ge sig ut på mark som inte är fast, att kanske ”men då måste jag gå kurser och nej jag kan inte miljöbalken jag har aldrig sysslat med energianläggningar och vindkraft kan jag absolut inte, tänker har jag aldrig sysslat med, då måste jag gå på kurs först, då måste jag lära mig allt om tänker först”. Istället för att kanske man har en bra grund, har kanske gått i Umeå och läst miljö- och hälsoskydd där och man har vidareutbildat sig med miljörett och allt vad det nu är. Men likväl så, jag tror att det är att man har väldigt stora krav på sig själv att man måste, det är inte riktigt tillåtet, att jag själv inte kan. Vill inte riskera att man skriver ett beslut som inte håller riktigt. Där tycker jag man skulle kunna våga betydligt mer.”*

(IP 1)

Undrar varför behovet är så stort av ständig kompetensutveckling? Vad handlar det om egentligen? Var går gränsen för ”lagom” kompetensutveckling? Just den här miljöchefen har ju tidigare berättat att den bokförda operativa arbetstiden är väldigt liten för inspektörerna på det här miljökontoret. Idag på universitetet bygger utbildningar mycket på att man själv ska lära sig att ta reda på kunskaper. Många kunskaper är färskvara. Det är ju lite det en riktigt bra grundutbildning går ut på - att lära sig att klara att hantera osäkerhet. Är intresset är lika stort för kompetensutveckling inom det samhällsvetenskapliga området? Eller råder en föreställning om att det inte behövs? Följande är en beskrivning över av vad som händer när naturvetenskap möter samhällsvetenskap och integrering inte sker i den grad som är nödvändig för att verksamheten ska fungera ändamålsenligt. Kanske finns det spår av revirtänkande. Kanske borde handläggare träna på att lyfta blicken en nivå och bli mer professionella i sin yrkesutövning. En miljöchef beskriver en komplicerad situation:

*”... i en sådan här omgivning, man är van att diskutera, ifrågasätta och ta reda på fakta... det kan jag konstatera... det är lite yrkesskada, utbildningsskada så att säga att man ska ha allt liksom så här uppradat... Det ligger mycket i inspektörsrollen också att man ska granska, man ska kolla allting, det ska vara belagt och styrkt. Granskningsförmågan på något sätt, granskningsivern som ibland slår igenom. Det kan bli lite märkligt också ibland när man pratar interna rutiner och annat att man kan gräva ner sig väldigt ibland... Jo det kan vara både i tillsynen och i myndighetsbeslut och i interna processer på kontoret så att man inte riktigt... Man blir så mycket inspektör och myndighetsperson att man inte riktigt kan se sin egen roll som en kugge i ett system. Man ingår i en grupp, man har en chef och man har en förvaltningschef, det finns en politisk nämnd som faktiskt sätter ramarna för vad man ska göra.”*

(IP 9)

Miljöchefen får frågan under intervjun om chefen i ett sådant läge går in och ber medarbetarna att reflektera över sitt eget beteende eller om chefen låter det passera:

*”Både och, ibland så orkar man inte riktigt. Men ibland så får man ta diskussionen. Och det har vi exempel på i handläggningen. Det var en väldigt kulturkrock när jag började här faktiskt då man hade haft ett system där varje handläggare stod för sina egna ärenden, chefen hade väl sett dem men ifrågasatte aldrig men jag tillåter ju mig att ha synpunkter på det vi ska lämna ifrån oss.”*

(IP 9)

Det är vanligt att miljöchefer anser att handläggarna ska ha stor frihet i handläggningen med långtgående ärendedelegation. Den här miljöchefen däremot ser helst till att beslut fattas som miljöförvaltningen kan stå för. En chef kan delegera uppgiften men aldrig ansvaret. Det är alltid chefen som är ansvarig i slutändan. Det är en sak att ha eget personligt engagemang i en förening på fritiden som bevakar naturvårdsintressen och något annat att vara handläggare som ska bevaka kommunens intressen. Den som är anställd tjänsteman i kommunen måste kunna se till helheten och vilka miljövinster som totalt kan göras:

*”Ja man får peka på att vi är i ett sammanhang och att det finns olika avvägningar man kan göra, man måste se på helheten om vi ska yttra oss i ett planärende till exempel. Man kan inte bara fokusera på att det är kanske ett naturvärde som får stryka lite på foten om det innebär att vi minskar trafikmängderna i vägkorsningar här inne i centrala stan. Så vi måste faktiskt lyfta fram det som en positiv miljöaspekt också.”*

(IP 9)

Jobbar vissa handläggare alltför självständigt så att de missar målsättningarna med arbetet? Det är mycket bedömningar som ska göras. Miljöchefen berättar att det inte alltid är lätt att som chef göra sig förstådd. Miljöchefen får frågan om denne får gehör hos sina medarbetare när chefen försöker framföra att handläggarna måste se till helheten:

*”Ja ibland, men inte alltid, det är olika individer. Ibland har jag framgång, ibland inte! Ibland får man bara bestämma, nu gör vi så här! Vi är ju så olika individer. Vissa kräver en extrem tydlighet och måste ha precis ja eller nej, gör si gör så. Medan andra funkar det med det resonerande sättet då man tillsammans kommer fram till någonting. Är man ändå klar över jag det är så här vi tänker, då gör vi så här.”*

(IP 9)

Vad visar miljöchefens beskrivning? Har vissa handläggare en förmåga att fastna i detaljer men mister därmed förmåga att bedöma och se helheten? Beror det på brister i utbildning eller är det en särskild ”miljökontorskultur” som råder? Eller är det en naturvetenskaplig uppfattning om att det finns en objektiv sanning i enlighet med positivismen? Det här är ju trots allt handläggning av ärenden i offentlig tjänst? Då ingår ofta bedömningar av olika omständigheter som ska viktas ihop i ett yttrande. Nästa miljöchef ger uttryck för att möjligheterna till vidareutveckling för inspektörerna inom den egna verksamheten verkar vara starkt begränsad:

*”Kompetensutveckling är viktig. I och med att vi har varit duktiga på att klara budgeten så har vi inte behövt neka någon men det är ju kanske inte befogat att alla åker på samma kurs. Utan vi för ju så att vi delar upp det så att någon eller några åker på den kursen eller att någon eller några åker på en annan kurs. Och sedan får man informera varandra och så får man diskutera men det är ju viktigt för det händer ju ideligen nya saker, nya tolkningar... Men det är väl inte det bästa kontoret om man ska säga så, då menar jag det är inte det bästa med tanke på att alla har möjlighet till att avancera så är det ju inte. Men man kan ju få personlig utveckling liksom på ett annat sätt. Det kan ju vara att man får lära sig saker och ting som man inte kan som är bra för det jobbet man för närvarande har...”*

(IP 3)

En fördel i de sammanslagna förvaltningarna är att det går att utveckla medarbetare internt genom att låta dem arbeta i tvärssektoriella projekt inom förvaltningen:

*” Jag jobbar gärna med sådana här projektformer för att man ska bredda då är det en från bygg, en från plan, en från miljö och en från naturvård som ska ta sig an en viss uppgift där alla är behövda. Samtidigt som alla är behövda så får man chans att se hur de andra jobbar inom sina skrå om man så säger.”*

(IP 3)

Att få olika yrkeskategorier att jobba ihop är inte det lättaste när enheterna har varit vana vid att jobba var och en på sitt sätt innan förvaltningen slogs ihop. Ålder som en begränsning kommer också upp när miljöchefen vill att medarbetarna ska samverka inom förvaltningen:

*”Jo en sak som jag upptäckte till att börja med när jag var chef. Det är att det ligger latent mellan olika yrkeskategorier ”vi och ni”. Det har jag fått jobba jättemycket med! Unga medarbetare har inga problem med om de jobbar på den eller den enheten. De jobbar lika bra med en medarbetare på en annan enhet. Men de som är äldre de har svårt för att liksom tycka om att jobba i det här med projekt med dem som inte hör till sin egen enhet. Varje enhet till att börja med... några stycken i alla fall i varje enhet betraktade sig som lite förmer än andra enheter och då gäller det att få förståelse för varandras arbetsuppgifter. Och det är viktigt om man har kontor där man har flera enheter som här.”*

(IP 3)

Det handlar kanske mer om en arbetskultur som har utvecklats under lång tid mer än så mycket annat. Förmodligen är det ett arbetssätt som organisationen själv har skapat som nu är svår att bryta. Därför kan det också ta tid att börja våga arbeta tillsammans mellan olika yrkeskategorier. I den här sammanslagna miljö- och byggförvaltningen jobbas det aktivt med integration enligt miljöchefen:

*”Ja vi är ju sammanslagna. Så vi plockar ju ”hej vilt” mellan arbetsuppgifterna kan man säga. Så det finns de som jobbar på miljö som jobbar lite med det som finns i PBL!”*

(IP 3)

Den här miljöchefen verkar vara mer optimistisk. Det verkar lite mindre tungrott på det här miljökontoret. Mycket handlar förmodligen om organisationens struktur. Tidigare och nuvarande chefer har naturligtvis också satt sin prägel på arbetsplatsen. Med stor sannolikhet har också medarbetare och politiska beslut präglat arbetssättet. Så det är lätt att tro att negativa mönster alltid beror på ”någon annan”. För den chef som vill förstå är det relevant att studera strukturer i den egna organisationen. Vad kan dessa ha medfört för rådande arbetskultur på arbetsplatsen?

#### **4.4 Framtiden**

I den här fjärde och sista avdelningen berättar miljöcheferna om vad de tror att framtiden har att erbjuda verksamheten på ett miljökontor.

#### 4.1 Framtiden

Miljöcheferna fick frågan om vad de tror kommer att hända med miljö- och hälsoskyddsfrågorna i framtiden. Vilka områden tror de kommer att öka respektive minska i betydelse? Det är egentligen omöjligt att sja om framtiden men vad känner miljöcheferna ligger i luften? EU:s inverkan på miljö- och hälsoskyddsfrågorna verkar vara en stor fråga. Och vissa frågor verkar återkomma med jämna mellanrum. Den här miljöchefen tittar både framåt och bakåt i tiden:

*”Klimatfrågorna är ju stor fråga i EU-politiken och det skulle ju vara förvånande om det inte slår mer och mer på kommunernas arbete faktiskt vad det nu kan innebära i olika sammanhang. Så att det som kommer att växa är nog ja just i anknytning till klimatfrågan. Jag skulle tro det faktiskt! Jag vet faktiskt inte, jag har inte funderat på om någonting kommer att minska... Det varierar ju med 20-årsintervaller det här. Jag har ju varit med så länge så. Jag satt ju i telefon och försökte övertyga alla på 70-talet att de skulle ha sophämtning för det infördes ju på 70-talet. Och det var ju ett väldigt hallå bland landsbygdsbefolkningen för de hade ju alltid skött det där tidigare. Sen försöker man 20 år senare alltså i början av 90-talet då försöker man uppmuntra alla att kompostera, att ta hand om sina sopor själva! Så det är ju lite fram och tillbaka sådär och varierar verkar det som med 20-årsintervaller eller något sådant.”*

(IP 2)

Många kommuner vill att människor och företag flyttar till just deras kommun för att öka kommunens skatteintäkter. En miljöchef tog upp problemet med att förståelsen för lagstiftningen är avtagande. Miljöchefen befarar att kommunerna själva bäddar för att mista tillsynsuppgiften genom att rättstillämpningen inte alltid tas på allvar. Tillsynen innebär idag trots allt en lokal möjlighet att påverka förhållandena i kommunen:

*”Förståelsen för lagstiftning från politiker och kommunutvecklare är ju avtagande... Strandskydd som alla tror nu är fritt fram överallt och tron på att det är kommunens räddning om alla får bo strandnära. Vi har också det här med nystartföretag. Krav, tillgänglighet, det är klart att man ska få prova på lite... men ska man slippa lagstiftningen då eller? Vad säger de som har etablerat sig och fått krav på sig? På något sätt tror jag på att, även om jag under alla år inte har varit någon förespråkare, i inte alltför avlägsen framtid är det här en statlig angelägenhet. Fast jag tycker ur många perspektiv att det inte är bra... Så den närheten och det lokala stödet det tappar du. Men på något sätt tror jag om EU-lagstiftning och annat inte får genomslag för att man inte förstår det och inte vill, inte tycker att man behöver efterleva, så ser jag inte annat än att det kan bli statligt.”*

(IP 7)

En annan miljöchef är inne på samma spår:

*”Om det visar sig att EU eller regeringen inte är riktigt nöjda med kommunernas arbete då kan det gå mot det statliga hållet. Det är väl*

*någonting som kan bli verklighet. Vi har ju sett på djurskyddet, jag tror kanske det kan bli så på livsmedelssäkerheten. Det finns väl de som tror att miljö möjligen hälsoskydd kan ligga kvar på kommunen för det måste ändå finnas någon som har kunskapen där. Jag tänker så här om det inte finns någon slags lokal organisation då blir det oordning i samhället och det är klart att den oordningen kan leda till risker. Ja du vet, det blir skräp och inga regler följs. Det blir mycket föroreningar och folk blir sjuka och man blir osams och slåss i gathörnen och man bullrar och stör varandra och restaurangerna stör de boende och... Jag ser framför mig att det blir lite av anarki. Jag tror att vi med vår erfarenhet och kunskap och förhoppningsvis kunskaper om beteenden och sådant att vi ändå gör väldigt mycket nytta i samhället.”*

(IP 1)

Det är inte första gången som diskussionen förs om att tillsynen ska bli en statlig angelägenhet. Redan för drygt ett kvarts sekel sedan fördes den debatten och sedan har frågan kommit och gått:

*”När jag började för länge, länge sedan det vill säga för nästan 30 år sedan så pratade man redan då om att... det fanns ju de som tyckte att miljö- och hälsoskyddsinspektörerna inte skulle vara kommunalt anställda utan de skulle vara statligt anställda. Jag tycker pendeln åker lite fram och tillbaks. Det går lite upp och ner och nu har det väl varit den där trenden att man ska förstatliga djurskyddet och man pratar om att livsmedel är på väg, sedan kanske det kommer ännu mer. Det som också har ändrat sig är att Sverige har gått med i EU. EU gillar ju inte kommunalt självstyre, det stämmer inte med deras modell, det ska vara staten som styr. Det ska inte få se olika ut i olika delar av landet utan alla ska jobba lika. Då skulle ju det tala för att man skulle komma att förstatliga ännu mer framöver. Men om det blir så det vet jag inte. Men jag tror inte riktigt på det. Jag tycker inte att det är riktigt bra utveckling heller. Jag tycker nog att man ska kunna ha lite lokala variationer. Sedan tycker jag kanske att man har styrt upp miljöområdet ganska hårt, det är jättestor skillnad mellan plan och bygg. PBL-lagstiftningen och miljölagstiftningen, det är ju som två olika världar tycker jag. Båda har ju ganska tydlig lagstiftning men på något sätt så är ändå inte PBL-området lika stramt och inte lika regelstyrt. Man har i alla fall lättare för att hur ska jag säga, att hantera det. Det ger visst utrymme för hantering på annat sätt än vad miljöområdet gör och jag känner väl det här att man har skapat oerhört mycket regler och bestämmelser och sådant på miljöområdet som gör att det inte är lätt att vara inspektör som vi har sagt. Frågan är om det kommer att bli lättare.”*

(IP 8)

Vilka områden kan få större respektive mindre betydelse i framtiden? En miljöchef tror följande:

*”Områden som kommer att växa i betydelse i framtiden... alla pratar ju om det här med klimat och sådant. Själv tror jag att det här med åtgärder mot försurning av sjöar och vattendrag åtminstone i vår kommun kommer att få*

*utökad betydelse. Vi har en jättebra dricksvattentäkt men just av det skälet kanske man har inte brytt sig så mycket. Men när man får problem med blågröna alger och blomning, att man inte kan bada i sjöarna och barnen riskerar att bli sjuka, där går liksom en gräns tror jag. Eller om fisken försvinner i sjöar man är van att fiska i och då blir det påtagligt, då måste vi göra någonting. Områden som kommer att minska i betydelse i framtiden... alltså de stora företagen de klarar sig nog väldigt bra själva för de har kvalitets- och ledningssystem. Så den tillsynen blir mera av blanketter alltså miljörapporter, studier och liknande. Det är inte det som är problemet utan problemet är de diffusa utsläppen. Det här som hela samhällsmaskineriet förorsakar med bilar och trafik och... Så fokus kommer att bli mer den samhälleliga apparaten mer än industrin och organisationer de kommer att ha inbyggda system. Men det gäller ju inte livsmedelskontrollen, det är ju så tätt med restauranger och annat, de har en ganska kort livstid de där rackarna, de byter ägare. Så där tror jag samhället måste vara vaksam så att inte folk blir sjuka om det slarvas med hygien.*”

(IP 1)

Samma miljöchef har noterat att en trend på miljökontoren är att antalet administratörer förefaller öka i antal:

*”Ja jag ser... det har nog skett en utveckling åtminstone vad jag förstår under de år som jag har jobbat. Det vill säga det har blivit flera administratörer ute på miljökontoren mer administrativ personal och att det läggs mer tid mera resurser på kvalitetsarbetet. Biträdande chefer anställs eller man får mera befattningar där och enhetschefer, avdelningschefer och allt vad det nu är. Och jag tror att det är... det kan ju vara så att det är organisationen som har förändrat sig så att det kan ha varit personer som stått till förfogande som gått in i de rollerna också. Men jag tror att det är... samtidigt så vill jag inte att det blir alltför mycket av byråkrati det är jag lite rädd för. Vi måste lära oss att formulera oss på sådant sätt att folk begriper vad vi säger och gör. Man kan inte lägga ned alltför mycket tid på bara själva formaliasakerna för då hinner man inte riktigt med sitt arbete. Så där är jag lite ambivalent.”*

(IP 1)

På ett sätt verkar behovet av professionalisering av yrket miljöinspektör ha bli större:

*”Vi har tränat en del när det gäller miljökommunikation och inspektörsrollen och haft lite sådana här rollspel under professionell ledning. Även spelat in det med tv-kamera för att stärka oss och för att kunna gå in i de här rollerna...”*

(IP 1)

Men det finns också en trend att professionalisering av yrket är på väg att minska tror den här miljöchefen:

*”Å ena sidan så går utvecklingen mot mer renodlad kontroll på något sätt om vi nu tar det ur det europeiska perspektivet och livsmedelsfrågorna och djurskyddet som i och för sig försvann. Men det är ju en helt annan tradition, en renodlad kontroll kontra vårt ganska vida tillsynsbegrepp. Så antingen kan det väl gå åt det hållet att miljötillsynen också blir någon slags ”bilbesiktning” då, om man spetsar till det! Men jag menar ju att man kan åstadkomma mer om man försöker tänka i lite vidare banor.”*  
(IP 9)

Även den här miljöchefen verkar ha vissa farhågor för miljöinspektörsyrket i framtiden:

*”Jag känner nog att går man för långt på den sidan så kan det nog till och med på sikt bli svårt att hitta personer som vill bli inspektörer. Jag tror det kan bli för reglerat och för styrt och för inrutat att man inte har kvar någon form av egen bedömningsmöjlighet. Vilket jag tyckte man hade mer av när jag började jobba en gång i tiden. Då var det lite friare och man kunde tolka och bedöma lite mer på egen hand. Så det ser väl inte jag som bara positivt att man reglerar upp allt i detalj.”*  
(IP 8)

Offentlig sektor kan behöva öka sin ansträngning att visa att ett miljökontor kan vara en attraktiv arbetsplats för att attrahera duktiga medarbetare:

*”Sedan är det ganska viktigt tycker jag på en anställningsintervju att dom får en uppfattning om hur kontoret fungerar. Hur man jobbar på kontoret, hur man vill ha kontoret. För jag menar dom måste ju känna att dom trivs - en win-win. Är det en riktigt duktig medarbetare som söker ett jobb så har han ju ganska mycket att välja på. Så är det ju. Är dom duktiga och har erfarenhet och har jobbat några år så kan dom ju få jobb. Så det gäller att sälja vår verksamhet också.”*  
(IP 10)

Ständig kompetensmässig fördjupning och breddning verkar det finnas behov av för yrkesverksamma inspektörer. Ibland verkar kursutbudet vara så stort att handläggarna inte har tid med själva arbetsuppgifterna. Enstaka dagars utbildning är bra men räcker inte alltid för att uppnå verklig kunskap som kan omsättas i praktiken. Även längre kurser som sträcker sig över tid kan behövas för att på djupet och bredden höja kompetensnivån. Fokus på ett alltför smalt fackområde kan leda till att blicken för sammanhang och helhet förloras. Kraft går åt till att leta fram ytterligare detaljer. Är det rätt sorts utbildningar som tillhandahålls? Eller leder de till ännu mer fokus på detaljer och att kärnfrågor glöms bort? Eller är det lösryckta kunskaper som eftersträvas helt och hållet framöver? Verklig kompetens kanske rent av inte behövs? Välutbildad arbetskraft kan både arbeta med bredd och djup och kan sätta in saker i dess rätta sammanhang. Det är kännetecknet för god kompetens. Miljöcheferna har ett stort ansvar att leda sina medarbetare i rätt riktning. Vad nu rätt inriktning är? Medarbetaren har ett stort ansvar för sin egen kompetensutveckling. Ansvar ligger även på de universitet som utbildar studenter som sedan ska arbeta som inspektörer. Berörda statliga verk och landets beslutsfattare har också ansvar att åstadkomma en hållbar utveckling för de lokala miljömyndigheterna.

## 5. ANALYS

I detta avsnitt förs en diskussion om undersökningen. I den inledande *resultatdiskussionen* diskuteras resultaten. Varför blev resultaten så här (Patel, Davidson, 2008, sid. 134)? Stämmer resultaten med teorier om ledarskap och medarbetarskap?

I *metoddiskussionen* görs en värdering av själva undersökningen (Patel, Davidson, 2008, sid. 134). Var det något särskilt som inträffade eller inte fungerade och hur kan det i så fall ha påverkat resultatet?

I den avslutande delen följer en *slutdiskussion* där jag själv tar upp och diskuterar utifrån mig själv och de förväntningar som jag hade på studien.

### 5.1 Resultatdiskussion

I resultatdiskussionen analyseras olika teman utifrån empiriska och teoretiska utgångspunkter. Eftersom studien bygger på intervjuer hämtas hjälp från det teoretiska landskapet för att analysera resultatet.

#### 5.1.1 Hur är det att arbeta i en kommunal miljömyndighet?

Byråkratins fader Max Weber ansåg att regler, rutiner och riktlinjer ska styra den offentliga organisationen snarare än enskilda personer. Konstateras kan att Webers teorier har bärighet i den offentliga organisationen än idag. Även om det finns tendenser till att man på kommunal nivå tummar på inställningen att opartiskhet ska gälla. Samtidigt kan det vara en god tumregel för tjänstemännen att sträva efter Webers ideal när tidningarna hör sig och vill höra om allt har gått rätt till på myndigheten.

Respekten från politiskt håll för den lokala miljömyndigheten verkar variera mellan olika kommuner. En miljöchef säger att kommunledningen har väldigt bra respekt för miljökontoret. Däremot är kunskaperna om ”spelreglerna” i den egna miljönämnden ibland lite si och så även om det har blivit bättre sedan djurskyddet gick över till länsstyrelsen. En annan miljöchef berättar att den egna nämndens politiker gärna tar ”särskild hänsyn” om någon politiker är berörd i något ärende. Det är just i sådana här lägen det är viktigt att myndigheter är öppna för insyn. Allmänheten och massmedia har rätt att ta del av allmänna handlingar på en myndighet enligt offentlighetsprincipen. Privata organisationer i näringslivet kan i högre grad styra vilken information de vill lämna ut. Offentliga handlingar som inte är sekretessbelagda är myndigheter skyldiga att lämna ut vid begäran från massmedia och allmänhet. Det är en del i samhällets rättssäkerhetssystem.

Myndighetsarbetet i sig innebär avvägningar och ständig påpassning från olika håll i samhället samtidigt som rättssäkerheten ska upprätthållas. En miljöchef tycker att miljö och hälsa är en av de minsta enheterna i kommunen men får ständig uppmärksamhet i massmedia. En annan miljöchef tycker att deras kontakter med lokala tidningar och radio

fungerar riktigt bra. Medan en tredje miljöchef säger att tidningarna ofta framställer miljö och hälsa som en dum ”enhet” i kommunen som ger sig på enskilda privatpersoner.

Det kan konstateras att miljöcheferna arbetar i ett antal olika organisationer i de tio berörda kommunerna. Det innebär att i många kommuner idag ställs det allt högre krav på miljöchefen och dennes medarbetare att kunna arbeta tillsammans med andra yrkeskategorier som till och med kanske finns inom samma förvaltning. Då gäller det att gemensamt försöka skapa ”lagom revir” som möjliggör utbyte av information och utveckling (Ahrenfelt, 2007).

### **5.1.2 Miljöchefens olika roller**

En vanlig uppfattning är att chefers främsta uppgift är att leda och fördela arbetsuppgifter. Den franske industrimannen Henri Fayol (1841-1925) studerade under många år chefer. Han kom fram till att chefers arbetsuppgifter är att planera, ge order, koordinera och kontrollera (Alvesson och Sveningsson, 2009, sid. 391). Det stämmer bra än idag.

Under intervjuerna med miljöcheferna framkom det att de upplever att de har många olika roller att hantera. Att ha många roller samtidigt kan lätt leda till rollkonflikter. För att kunna balansera ofta motstridiga intressen gentemot varandra är det en fördel att som chef ha en inre stabilitet och personlig mognad (Lennér Axelson, Thylefors, 2009, sid. 101).

Av miljöchefen krävs en ständig interaktion med olika människor, både internt och externt i organisationen. En miljöchef uttrycker också sin klara uppfattning om att ”ska man vara chef måste man vara intresserad av människor”.

En miljöchef förväntas representera organisationen i formella och informella sammanhang. Chefen ska leda arbetet, anställa, utbilda och motivera medarbetare samt upprätthålla relationer utanför den egna organisationen. Chefen ska motta information och skapa underlag för beslut, dela med sig av information, lösa oförutsedda problem, fördela tid och resurser och förhandla mellan olika intressenter. I det här avseendet är miljöchefsrollen lik chefsrollen i största allmänhet (Alvesson, Sveningsson, 2009, sid. 392).

### **5.1.3 Hur ser miljöchefernas arbetssituation ut?**

Flera miljöchefer säger att det ibland kan kännas ensamt att vara chef. En miljöchef berättar att det kan vara tungt, det kan vara hög arbetsbelastning och till och med psykiskt påfrestande. Enligt ledarskapsutvecklaren Hans Lindgren (Lindgren, 2007, sid. 19) är det vanligt att omgivningen ställer höga krav på ledarens kompetens. En miljöchef säger att det är mer ansvar att vara chef än att arbeta som inspektör eftersom det är så många kontakter och bollar som ska hållas i luften samtidigt. De flesta miljöcheferna verkar ändå trivas bra och säger att det är intressant och stimulerande att arbeta som miljöchef. Många gånger har en chef i alla fall vissa möjligheter att påverka sin omgivning (Lindgren, 2007, sid.17) vilket säkert kan bidra till trivsel i arbetet.

#### 5.1.4 Hur ser medarbetarnas arbetssituation ut?

Några miljöchefer berättar om hög personalomsättning. Orsakerna till att medarbetarna gärna byter jobb kan vara många. Ledarskaps- och organisationsforskarna Lee G. Bolman och Terrence E. Deal (Bolman, Deal, 2005, sid. 203) lyfter upp vikten av att när medarbetarna känner mening och tillfredsställelse så ger de ifrån sig energi och kompetens som gagnar verksamheten. Om medarbetarna inte känner mening och tillfredsställelse då söker de sig till annat som upplevs mer intressant när tillfälle ges. Det som lockar mer kan vara möten med kollegor runt om i länet eller landet och ständiga utbildningar på arbetstid under förevändning att kunskapsbehovet är ständigt stort. Utvecklingsbehovet är stort men mycket kan också läras i själva arbetet. Ibland kan det till och med ge mer att själv vara tvingad att prestera resultat vilket också gynnar den operativa delen i verksamheten. Endagars kurser och utbildningar innebär alltför ofta en envägskommunikation att information ”matas ned” men den bestående kompetensutvecklingen kan bli låg eller till och med utebli. Den medarbetare som har en god grundutbildning har sannolikt lättare för att ta till sig ny kunskap och tillgodogöra sig utvecklingstillfällena i vardagens arbete. Kanske blir det mer angeläget framöver att själv ta eget ansvar för att förvalta och utveckla sitt eget kompetenskapital.

Är taylorismen är på väg tillbaka? Införandet av rutiner, manualer, system av olika slag i tid och otid, rekrytering av medarbetare med lägre kvalifikationer kan vara en signal om taylorismens återkomst. Om så är fallet kan det medföra att enklare och mindre krävande uppgifter ska utföras av mindre kvalificerade medarbetare. Flera miljöchefer nämner just det som var vanligt argument under taylorismens era – ”medarbetarna vill inte gärna samarbeta”. Men faktum är att varje medarbetare måste ”bära sig själv”. Om några medarbetare ”alltid” tillåts ta kunskaper och stöd medan andra ”alltid” förväntas ge till andra men ”aldrig eller sällan” får någon egen belöning tillbaka då kommer konflikterna att komma som ”ett brev på posten” i arbetsgruppen. Då försvinner känslan av sammanhang ”KASAM” som står för begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Ahrenfelt, 2007).

Att arbeta på ett miljökontor där personal förväntas vara både mentorer och bollplank för nya medarbetare och därtill som vanligt sköta tillsynen utan avlastning kan bli en mycket utsatt och slitsam situation. Om miljökontoret också ska vara kommunens allmänna serviceenhet då lär resultatet bli en organisation i konstant utmattning. Resultatet blir att ingen medarbetare är nöjd. Personalomsättningen kommer att fortsätta. Effektiviteten i verksamheten kommer att gå på sparlåga. Lee G. Bolman och Terrence E. Deal lyfter vikten av att ett aktivt arbete för att åstadkomma en lyckad personalutveckling. Det kräver en helhetsstrategi som bygger på en långsiktig personalfilosofi (Bolman, Deal, 2005, sid. 203). Om KASAM finns i organisationen hjälper det till att hålla medarbetarna friska och produktiva.

#### 5.1.5 Etik i ledarskapet

Det förekommer att chefer har en uppfattning om att ”alla” i personalen ska göra och tycka likadant om ”allt”. Vilket är en utopi som inte hör hemma i det verkliga livet. Det mest

”rättvisa” kan vara att möta var och en på den nivå där den befinner sig vilket som också en av miljöcheferna påtalar. Vi är alla olika. FN:s förklaring om mänskliga rättigheter säger att ”Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter”. Det finns hos oss alla olika föreställningar om vad respekt, integritet, delaktighet och lärande innebär. Genom att prata om vilken värdegrund som bör gälla på arbetsplatsen kan vi få en ökad tolerans gentemot varandra i arbetsgruppen och inte minst i våra externa kontakter som myndighet.

### **5.1.6 Vilka möjligheter finns att utveckla miljöchefsrollen?**

Det finns ett stort, dyrt och påkostat utbud av kurser i ledarskap. Chefer kostar pengar. Bra chefer kostar men ger tillbaka och dåliga chefer kostar och dränerar omgivningen på energi. Det pratas inte mycket om vilka faktiska kostnader det kan medföra för en verksamhet att ha bristande ledarskap. Verksamhetens effektivitet sjunker, medarbetarna kanske inte trivs. Det kan bli konflikter, personalen kan bli sjuk. Det är mycket som kan hända. Chefen kan själv bli sliten om organisationen inte fungerar till exempel på grund av externa faktorer som chefen inte kan påverka. Medarbetarna kan också vara svåra att leda av olika orsaker. Det kan finnas grupprocesser som är svåra att hantera och kan medföra att chefen blir utsedd till syndabock även om problemet till sin grund ligger någon annanstans. Det är inte alltid direkt synbara samband i det som händer på en arbetsplats. Det är därför konflikthantering är så svårt. Vill det sig illa kan det utveckla sig till mobbning bland vuxna på arbetsplatsen.

Det finns mycket föreställningar om ledarskap. Ibland framställs det som något som bara få utvalda kan klara av. Ledarskapet kan vara mytomspunnet. Men det finns också de som menar att leda är inte något som är få förunnat. Det handlar om en kompetens som många människor redan har eller kan lära sig (Nilsson, Waldemarson, 2007, sid. 58). Några miljöchefer i den här studien har gått ledarskapsprogram eller kommer att få gå ledarskapsutbildning. Det verkar inte vara så vanligt att chefer har någon ledarskapsutbildning innan de blir chefer. En del har fått en ledarutbildning under värnplikten. Det är förmodligen en orsak till att fler män än kvinnor har blivit chefer eftersom få kvinnor har gjort militärtjänst. Idag är det vanligare med kvinnor inom försvarsmakten men å andra sidan är det färre individer som gör värnplikten eftersom den allmänna värnplikten är borttagen. Idrotten fostrar ledare, föräldraskap är en form av ledarskap. Ideella föreningar har ledare till exempel i styrelser. Det finns många möjligheter i vardagen att träna ledarskap i någon form.

Det kan vara svårare för en chef att prata privat med omgivningen (Lindgren, 2007, sid. 20). Det kan kännas svårt att prata med överordnade eller underordnade på arbetsplatsen. Ett sätt är att skapa egna nätverk som vi har sett exempel på i den här studien är där miljöchefer i några grannkommuner träffades och hade livligt utbyte och hjälp av varandra. Det finns även ett uppskattat nätverk för de lite större kommunerna i mellansverige som miljöcheferna träffas i och diskuterar viktiga frågor i stort och smått. Miljöcheferna träffas i länsgrupper. Men det verkar vara en mer formell sammanslutning som inte alltid ger så mycket personligt stöd och utbyte. Sedan finns det miljöchefer som skapar nätverk med andra typer av chefer just för att de trivs och har trevligt tillsammans. Det har vi också sett exempel på. Det verkar som det beror lite på miljöchefens personlighet. En del är mer öppna för andra typer av

kontakter och hittar "alltid" någon att prata med. Medan andra ställer "stora" krav på att det ska vara en kontakt mer eller mindre av samma sort som sig själv. Då blir det förmodligen med automatik svårare att hitta ett nätverk. Om nätverk hittas så blir det kanske ett nätverk där man tycker ungefär likadant allihop vilket kan vara begränsande för utvecklingen i ledarskapet. Genom möte med andra människor "skapas" människan. En miljöchef trodde på att möten mellan chefer mellan olika typer av organisationer till exempel mellan privat och offentlig sektor kan vara ett givande sätt att utvecklas på.

Ett annat sätt att utveckla sitt ledarskap på är att skaffa sig en mentor. Det är flera miljöchefer som har tagit upp den möjligheten. En miljöchef har en professionell mentor en konsult, för att få hjälp i ledarskapsfrågor, för att få vägledning och distans till sin egen situation. Kommunledningen rekommenderade sina förvaltningschefer den möjligheten. Det upplevde miljöchefen som något positivt, det var till hjälp. Men det handlar också om att hitta en mentor som man trivs tillsammans med.

Miljöchefer kan vara mentor åt varandra, det finns det exempel på det också. Då handlar det om att man träffas för att man trivs tillsammans och har ett utbyte av varandra.

Föreningen Kommunala Miljöchefer finns också numera sedan några år tillbaka. Där är tanken att miljöcheferna ska få möjlighet att hitta sina personliga nätverk. Föreningen arbetar också för utveckling i olika frågeställningar som rör miljöchefernas situation.

Det största intresset fanns inte för formella universitetsutbildningar. Gärna kortare utbildningar och helst på hemmaplan som en miljöchef uttryckte det. Jag har inte tid att åka bort så mycket sa den miljöchefen. Samtidigt som det ibland säkert kan vara bra att åka ifrån den egna personalgruppen för att få vara lite ifred och träffa miljöchefskollegor.

En miljöchef uttryckte att idag ställs det andra krav på den som blir chef än bara för några decennier sedan. Det är nya krav till exempel att chefen ska klara att hålla medarbetarsamtal och lönesamtal. Chefen ska kunna hantera konflikter och ska se till att humöret hålls uppe på personalen så att effektiviteten är hög. Chefen ska se till så man jobbar med rätt saker i verksamheten. Det är viktigt att kunna visa upp när ny personal ska rekryteras att det här är en fungerande och trevlig arbetsplats. Det gäller att locka duktiga medarbetare till sig som kan jobbet. Det kostar på att ha personalomsättning. Det sliter även på chefen. Man blir aldrig fullärd, nej det blir man ju aldrig konstaterar den här miljöchefen.

Så konstateras kan att det finns riktigt många möjligheter för den som är intresserad av att utvecklas som miljöchef! Det handlar mycket om att våga skapa kontakter, att inte vara så formell alltid utan våga bryta mönster.

### **5.1.7 Är tillsynen tillräckligt effektiv?**

Flera miljöchefer berättar ur olika synvinklar att det är svårt att få vissa medarbetare att se sin roll i myndighetsarbetet. Vilket i förlängningen innebär att kvaliteten i tillsynen kan bli lidande.

En miljöchef säger att omgivningen förmodligen upplever en del miljö- och hälsoskyddsinspektörer som ganska omständliga personer som kollar allt i detalj. Att de kan upplevas som lite väl nitiska, det är kanske inte nödvändigt att gå och peka på allt. Det är bättre att koncentrera sig på det som verkligen är viktigt då uppnås bättre resultat. Miljöchefen tycker att tillsynsmetodik borde läras ut på ett bättre vis på utbildningar till blivande inspektörer.

En annan miljöchef säger att det ska vara lite driv i inspektören men samtidigt ska inspektören inte utmana hela regelverket på en gång!

Att vara övernitisk i tillsynen kan tyda på låg mognadsnivå hos medarbetaren. Hersey och Blanchard har tagit fram en situationsanpassad ledarteori. Där skiljer de på fyra olika mognadsnivåer hos medarbetarna. Det finns två grader av låg mognad hos medarbetaren. Om medarbetaren har låg mognadsnivå gäller det för ledaren att gå in och direktstyra. Det finns två grader av hög mognad hos medarbetaren. Om medarbetaren har hög mognadsnivå arbetar ledaren med ett indirekt och ett mjukare ledarskap för att uppnå bästa effektivitet. Ledarens uppgift är att se till att tillgängliga resurser utnyttjas optimalt. Det gäller för ledaren att kunna bedöma medarbetarens kompetens och mognadsnivå som bland annat beror på ålder, motivation och erfarenheter. Situationen ska anpassas till myndighetskulturen, uppgiftens art och den tid som finns till förfogande.

En miljöchef berättar att när inspektörerna blir väldigt duktiga inom sitt område så vill de kunna ännu mer inom det område de håller på med. Vill gå ännu mer kurser fast de kanske redan har mycket utbildning. Miljöchefen säger att många naturvetare har en oro för att ge sig ut på mark som inte är ”fast” utan måste kunna ”allt” innan handläggning kan påbörjas. På detta miljökontor redovisar handläggarna liten del operativ arbetstid i miljökontorets system för tidsredovisning. Det är mycket vidareutbildningar, länsträffar och mycket annat som slukar tiden. Så den faktiska tiden för att utföra själva jobbet blir ytterst begränsad. Miljöchefen är inte riktigt nöjd med det utan ser helst att medarbetarna blir mer effektiva.

En miljöchef säger det ligger mycket i inspektörsrollen att man ska granska, man ska kolla allting, det ska vara styrkt och belagt. Granskningsivern kan slå över ibland, det kan bli märkligt när man pratar interna rutiner och gräver ned sig väldigt ibland. Så till den grad så att inspektören inte ser sin egen roll som en kugge i ett system. Miljöchefen ger ibland upp, orkar inte alltid ta diskussionen. Menar att det är viktigt att se till helheten. Ibland når chefen framgång med att ta upp en diskussion men inte alltid. Det är olika individer, vissa kräver en extrem tydlighet och måste ha precis ja eller nej, gör si eller så. Medan andra handläggare går det att resonera med så att man tillsammans kommer fram till någonting. En del har onekligen svårt att se sin roll i sammanhanget utan det blir bara miljö. Det blir bara det egna spåret. Vi är myndigheten ja då löser vi allting! Man har en förenklad bild och tror att man löser de stora miljöproblemen. Men säger miljöchefen jag tror egentligen inte att man löser de stora miljöfrågorna med tillsyn som är vår huvuduppgift!

En annan miljöchef säger att som inspektör fostras man in i yrket både på ont och gott. En del inspektörer jobbar lite för mycket med skygglappar kanske. Då blir det problem när inspektören kommer ut i komplexa verksamheter och ska bedriva myndighetsutövning.

Det som dessa tre miljöchefer beskriver skulle kunna tyda på att det handlar om starka revir. Troligen finns även inslag av låg mognad hos medarbetarna. En del naturvetare kanske känner en falsk trygghet av att skaffa sig ännu mer detaljkunskaper. Men mister samtidigt helhetsperspektivet, kan inte riktigt bedöma sammanhang och komplexitet. Förmågan att kommunicera med omgivningen verkar tappas bort på vägen.

En god medarbetare på ett miljökontor är duktig på tillsyn. Komplexiteten i frågeställningar och ärenden ökar (Miljöhälsoskyddsprogrammet, 2010). Vilket medför att det finns ett ökat behov av samverkan. Det finns också ett ökat behov av att kunna kommunicera miljöarbetet både internt och externt till allmänhet och verksamhetsutövare. Tillsyn handlar om att ge service, råd och att kunna möta verksamhetsutövare på ett bra och trevligt sätt. Dagens tillsyn handlar mer om bedömning av funktion istället för detaljkrav. Samtidigt finns det en rädsla för att de naturvetenskapliga kunskaperna urholkas då alltfler arbetsgivare efterfrågar även samhällsvetenskaplig kompetens.

Det kan finnas en oro för en del naturvetare att tvingas bredda sina kunskaper. En del inspektörer kan leva i villfarelsen att lär man sig nytt utanför den naturvetenskapliga "sakkunskapen" så är man inte en "riktig" naturvetare. Därför väljer en del hellre att stanna kvar i det starka reviret. Då utvecklas man långsammare i sin yrkesroll och riskerar att förbli i det omogna stadiet.

Karakteristiskt för det starka reviret är att medlemmar i gruppen håller inne med information och kunskapsöverföring. Starka revir kan uppstå om individer, arbetsgrupper eller till och med hela avdelningar känner sig hotade. Det alltför starka reviret kan ur systemteoretisk synvinkel liknas vid ett slutet system (Ahrenfelt, 2007, sid. 124). Om systemet fortsätter att vara mer eller mindre slutet så får medlemmarna till slut en förvrängd verklighetsuppfattning. De personer som står utanför reviret uppfattas inte av gruppen ha samma befogenheter som revirets medlemmar. Ett alltför starkt revir är knappast vare sig utvecklande eller kreativt för arbetsgruppen. Inne i reviret blir kommunikationen smal och bristfällig. Bilden av världen utanför reviret blir förvrängd. En sådan revirhävdande grupp blir lätt beroende av ett mycket auktoritärt ledarskap. Olikhet och individualitet blir hotfullt. Nyheter släpps inte in. Den egna teorin är den som gäller. Om den egna chefen har en annan uppfattning utgör till och med chefen ett hot enligt gruppen. Utveckling av verksamheten motarbetas aktivt av medlemmarna i reviret.

En miljöchef berättar att det är svårt att få inspektörerna att samarbeta och vilja gå åt samma håll. Miljökontoret har problem med internkommunikationen. Den här miljöchefen tänker i "kollektiva termer" på sin personal vilket förmodligen gör att utveckling förhindras i arbetsgruppen. Personliga färdigheter bär upp gruppen. Men för att uppnå det krävs fokus på individen och dess utvecklingsbehov. Inte att alla ska göra exakt samma saker då kommer hela gruppen att gå i "otakt".

Enligt Ahrenfelt är medarbetarskap minst lika viktigt som ledarskap eller kanske ännu viktigare eftersom det är medarbetarna som gör jobbet (Ahrenfelt, 2007, sid. 188-189). Medarbetare är ett uttryck som chefer idag gärna använder när de pratar om sin personal. Medarbetarskapet har en betoning på det "kollektiva" vilket i förlängningen kan medföra en mental dränering med risk för grupptänkande och revir. Ahrenfelt föredrar istället begreppet

”personligt ledarskap” som innebär att varje medarbetare leder sig själv på arbetet. Tonvikten ligger på individen och det ansvar den har för sig själv och sitt arbete för gruppen och helheten. Medarbetare som utvecklar sig själva, gruppen och tar ansvar för helheten och vill den väl, arbetar med det som traditionellt räknas som en ledaruppgift. Det personliga ledarskapet utvecklar både kollegor och ledning.

Härnäst möter vi några miljöchefer som i följande situationer arbetar med ett situationsanpassat ledarskap:

En miljöchef lär själv ut till nya medarbetare hur de ska bete sig vid inspektion så att det inte ska uppstå låsta positioner. Den miljöchefen framför att det behövs utbildning för inspektörer i psykologi och pedagogik som komplement till den traditionella grundutbildningen.

En annan miljöchef säger att det finns mycket välutbildad personal men väldigt få med erfarenhet. De som har jobbat innan som inspektör kan gå direkt in i produktionen. Nya medarbetare lärs upp på plats i tillsynsmetodik. Som tur är säger miljöchefen, har vi ganska många som har jobbat många år. Så det blir nästan som fadderverksamhet, dom nya inspekterar ganska mycket ihop med erfarna kollegor i början.

En miljöchef säger - ja om det är tungt för de nya så är det bara att ”skrika” i korridoren så... jodå. Vi har ju några stycken som har jobbat här väldigt länge och har goda kontakter ”uppåt”. Ja jag menar inte så! Utan åt olika håll! Vi har haft många nyutexaminerade här så då har det blivit att de äldre får ta på sig jobbet och det har de gjort. Det har inte varit något, ja kanske i något enstaka fall har det blivit protester nu är det för mycket men annars har man nog ställt upp på det här och kunnat hjälpa fram.

Två av miljöcheferna är tydliga med att de anser att de centrala myndigheterna brister i sin tillsynsvägledning gentemot de lokala miljökontoren. Situationsanpassningen i ledarskapet från central myndighetsnivå fungerar inte. Top-down-perspektivet dominerar starkt och ensidigt i tillsynsvägledningen. Det förutsätts av någon anledning att handläggare på de statliga myndigheterna med automatik har stora kunskaper om tillsynsmetodik. Det är inte bara i kommuner det omsätts personal. Personalomsättningen är stor även på länsstyrelser och centrala verk (Tillsyns- och föreskriftsrådet, 2007, sid. 48). Brister i samordning, framförhållning, kommunikation och förståelsen från de centrala myndigheterna för de lokala miljökontorens situation utgör hinder för utveckling av tillsynen.

Det behövs forskning omkring hur tillsynen ska bedrivas. Tillsynen är inget nybörjarjobb. Tvärtom är det ett så pass komplicerat område så ingen har grepp om vad tillsyn egentligen innebär. Tillsyn är ingen renodlad teknisk eller naturvetenskaplig fråga som man löser med hjälp av utarbetande av mallar och blanketter. Tillsyn är ett område som spänner över flera ämnesområden. Det är därför tillsyn är komplicerat och sällan blir riktigt bra. Komplexiteten i tillsynen har länge underskattats. Vi naturvetare vill gärna göra ”mer av samma sak” och får ändå inte tillsynen att fungera optimalt. Forskning inom olika discipliner kan hjälpa till att reda ut var resurser behöver sättas in för att få en fungerande tillsyn.

## 5.2 Metoddiskussion

Studiens upplägg började med en litteratursökning inom området miljö- och hälsoskydd och ledarskap som visade sig bli mager. En genomläsning av allmän litteratur inom området ledarskap och medarbetarskap gjordes. Därefter sammanställdes frågorna till intervjuguiden.

Funderingar fanns över hur intervjupersonerna skulle väljas ut. Den enklaste urvalsmetoden valdes och visade sig fungera. När det gäller studier av organisationer är så kallade bekvämlighetsurval mycket vanliga och har en mer framträdande roll än stickprov som baserar sig på stickprovsurval (Bryman, 2006, sid. 115). De data som kommer från ett bekvämlighetsurval innebär att man inte får några slutgiltiga resultat på grund av svårigheten att generalisera (Bryman, 2006, sid. 115). Däremot kan resultatet utgöra en språngbräda till fortsatt forskning inom området. Eftersom så få studier fanns gjorda inom området som skulle studeras så fick upplägget av studien bli relativt allmän och bred. Varje enskilt delområde i studien skulle kunna utgöra underlag för vidare studier.

Intervjuerna bokades per telefon. Ingen miljöchef tackade nej. Förmodligen fanns ett intresse hos miljöcheferna att bidra med information om hur det är att arbeta som miljöchef eftersom det finns så lite skrivet. En miljöchef framförde i samband med intervjun att det nog var till fördel att jag inte har arbetat som miljöchef utan enbart tjänstgjort som handläggare. Annars hade det kanske kunnat bli lite för nära och utlämnande. Jag har själv arbetat som medarbetare under några olika miljöchefer under årens lopp. Därmed visste jag ju redan från början att det skiljer i ledarskap mellan olika miljöchefer. Men jag hade ingen uppfattning om hur stor skillnaden kunde vara eller vad skillnaderna berodde på.

Det var troligtvis en fördel att intervjuerna genomfördes på miljöchefernas ”hemmaplan” en miljö de var vana vid. Två miljöchefer var tvungna att efter en trekvarts intervju gå vidare till nästa möte. Så i dessa fall hann jag inte med att ställa alla frågor utan fick göra ett urval. Intervjuguiden var upplagd på det viset så att viss flexibilitet skulle medges. Även om tid fanns så var det ändå inte säkert att samtliga frågor ställdes under intervjun. I vissa fall kom lite andra samtalsämnen upp spontant och ersatte vissa frågor.

Tio intervjuer upplevdes som lagom att göra. Möjligtvis hade studien kunnat genomföras med ett färre antal intervjuer. Det är trots allt väldigt tidskrävande att jobba med kvalitativ metod. Tio intervjuer gav en rätt så bra bild av hur det kan vara att arbeta som miljöchef. Mättnad i intervjumaterialet uppnåddes inte helt och hållet. Det var en avvägning som fick göras. De svåraste momenten började när intervjuerna var genomförda, själva arbetet med bearbetning och analys av textmaterialet. Vilka mönster skulle ge sig till känna?

Ibland kunde miljöcheferna vara relativt eniga om något. Men ofta spretade deras syn på saker och ting åt olika håll vilket kan bero på olika omständigheter som olika erfarenheter som ledare, generationsskillnader, olika bakgrunder och intressen, olika typer av organisation som de leder och mycket annat.

Som intervjuare med relativt mycket förförståelse har det varit extra viktigt att försöka hålla sig neutral till materialet. Det har varit till fördel att vara väl bekant med miljön som intervjupersonerna befinner sig i. Men det ställer också stora krav på mig som intervjuare att inte värdera det material som kommit fram under intervjuerna. Det har hela tiden varit en

balansgång. Min handledare har som extern part granskat textmaterialet och haft ett kritiskt förhållningssätt genom hela arbetet vilket har varit till stor hjälp. Det är lätt att bli ”hemmablind”.

Att kunna arbeta under konfidentiella förhållanden har känts som helt nödvändigt för att överhuvudtaget kunna få genomföra dessa intervjuer. Någon enstaka miljöchef framförde att det inte spelade någon större roll. Men för flertalet miljöchefer har det förmodligen underlättat en friare reflektion över hur situationen kan vara i den kommun man tjänstgör. Det är en relativt liten yrkeskår. Det har känts som extra viktigt att inte namnge miljöchefer och de kommuner det handlar om.

Det är inte heller helt okomplicerat att arbeta tvärvetenskapligt. Det krävs anpassningsförmåga att både hålla kontakt med en institution som i första hand är naturvetenskapligt inriktad som ska utfärda examinationen och samtidigt skriva själva uppsatsen vid en institution som har en beteendevetenskaplig – samhällsvetenskaplig inriktning. Men det har varit en bland flera utmaningar under arbetet med denna studie.

### **5.3 Slutdiskussion**

Innan jag började med studien trodde jag att miljöcheferna skulle vara mer lika varandra som chefer än vad intervjuerna kom att visa. Jag funderade på om jag skulle hitta ”miljöchefen med stor M”? Riktigt så blev det inte. Det visade sig bli ett spännande ledarspektrum som målades upp. Många intressanta och tänkvärda sidor av ledarskapet på ett miljökontor visades upp.

Det har också varit intressant och givande att arbeta med en blandning av små och lite större kommuner. Det skrivs och pratas mycket från centrala myndigheter hur arbetet ska genomföras ute på kommunala miljökontor, den kanske allra mest utsatta och svåraste nivån av de alla. Men det finns lite beskrivet om hur det faktiskt tas emot på kommunal nivå. Mening med denna studie har varit att lyfta fram och ge ett ansikte åt underifrånperspektivet. För det behövs.

Efter att ha tillbringat många timmar med det här intervjumaterialet så har jag själv skapat mig en inre fiktiv bild av hur en ”ideal” miljöchef som skulle kunna se ut:

Förmodligen underlättar det om miljöchefen är naturvetare i botten. Men behöver inte vara det. Miljöchefen får inte ha anlag för att fastna i detaljer utan måste hela tiden ha förmåga att gå vidare. Det gäller ärenden, verksamhet, personal och även egen personlig utveckling. Det är till stor fördel om miljöchefen har kunskaper i förvaltning och statskunskap men även i nationalekonomi och företagsekonomi. Helt enkelt vara ”allmänbildad”. Ha förmåga att bedöma vad som är viktig och mindre viktigt, kunna sätta saker och ting i sitt rätta sammanhang. Bör även kunna relativt mycket om beteendevetenskap om hur människor reagerar och varför de gör som de gör. Ha kunskaper om både individer och grupp beteenden. Idag är det mycket fokus på grupp men individen glöms bort i sammanhanget. Kompetenta medarbetare där kompetens erkänns och tillvaratas skapar underlag för bra grupper. Kunskaper i konflikthantering är nästan en förutsättning hos

miljöchefen eftersom jobbet innehåller relativt mycket konflikter både internt och externt. Det gäller också att ha förmåga att möta olika typer av människor. En bra miljöchef är både chef och ledare. Är intresserad av både människor och verksamhet. Fokus ligger på utveckling av verksamhet och människor. Miljöchefen ska själv ha god självkännedom och ha förmåga att på ett förtroendeingivande vis prata om lätta och svåra saker med sina medarbetare. God empati och humor är viktigt. Miljöchefen får inte vara undfallande men inte heller ha stora behov av att ensam glänsa på bekostnad av andra.

Jag har även skapat en egen fiktiv ”ideal” bild av en god medarbetare:

En god medarbetare är välutbildad inom naturvetenskap och har goda kunskaper i samhällsvetenskap och beteendevetenskap. En god medarbetare är allmänbildad och kan prata med människor på människors vis oavsett vilken typ av människa det handlar om. Har empati och kan sätta saker och ting i sitt rätta sammanhang. Känner sig själv väl, det är något som behöver utvecklas ganska mycket inom yrkeskåren. En god medarbetare har god sakkunskap och ser till att vidareutveckla sin kompetens under hela yrkeslivet. Medarbetaren ”jobbar” på jobbet och tar eget ansvar för personlig utveckling. En förmåga som behöver utvecklas är lärande i organisationen. Alltså kunskap om hur man lär i det dagliga arbetet genom ”upplevelsebaserad inläring”. Det är en fantastisk skola alldeles för lite utnyttjad. Det finns stort behov av ”lärande” utveckling. En förståelse behöver utvecklas för att kvalitetsarbete i sig inte består av rutiner utan handlar i första hand om faktisk kvalitet i verksamheten. En god medarbetare har självdistans. Är ambitiös och tillåtande mot kollegor och i möten med andra människor. En god medarbetare fastnar inte i detaljer utan ser sin roll i sammanhanget inom organisationen. Är inte heller en ”felfinnare” utan har ett positivt och stabilt sinnelag. Är intresserad av att hjälpa sin nästa och arbeta med service internt och extern i organisationen. Samverkan är a och o. Medarbetarskap är en form av personligt ledarskap. En inspektör leder ofta till exempel en inspektion eller ett möte och behöver utbildas och ha förståelse för vad det innebär att möta människor i professionella sammanhang.

Ledarskap kan studeras utifrån många olika perspektiv. Vilken typ av teorier om ledarskap som väljs beror på i vilket sammanhang ledarskapet ska studeras. Det finns tre stora huvudstråk i ledarskapsforskningen. De tre huvudteorierna handlar om ledarens egenskaper eller personlighet, beteende eller vad ledaren gör och det situationsanpassade ledarskapet där omgivningen till exempel förväntningar, mognad och kompetens hos medarbetarna och chef påverkar utformningen av ledarskapet. Även en miljöchef kan ha olika grad av mognad och kompetens. Inför denna studie var en frågeställning om det går att få en bild av hur miljöchefen fungerar som ledare. Det finns ju naturligtvis inga enkla svar på den frågan. Det finns inte heller ett enda enkelt svar på frågan. Under intervjuerna kom några bilder fram. Konstateras kan att miljöchefen inte enkelt låter sig beskrivas. Ibland har det inom yrkeskåren diskuterats om det överhuvudtaget finns något ledarskap hos miljöchefer? Intresset för ledarskapet hos chefer inom kommuner har kanske inte alltid varit så stort. Intresset för miljöcheferna har möjligtvis varit ännu mindre. Förmodligen har medarbetare i alla tider önskat sig en ”bra” miljöchef - vad det nu är? Ett ledarskap kan vara bra på många vis men ur vilket hänseende och från vems perspektiv? Vilka sidor av ledarskapet visade miljöcheferna upp under intervjuerna?

Människan är en komplex varelse så det här är absolut inga heltäckande bilder av miljöcheferna. Här ges endast några små glimtar av miljöchefernas ledarskap. Klart är i alla fall att samtliga tio miljöchefer har titeln chef i någon form. Det finns olika teorier om olika ledarstilar. Bland annat har Bennis (Maltén, 2009, sid. 16) studerat vilka egenskaper som kännetecknar chefen respektive ledaren.

Rubriksättningen på respektive chef har satts utifrån vilka associationer som kommit fram utifrån miljöchefernas egna berättelser. Bedömningarna är ett försök att klassa in miljöcheferna som ledare eller chef enligt Bennis teori om motpolerna chef respektive ledare. Vilket var svårt att göra efter ett så kort möte! Troligtvis uppfattar miljöcheferna sig själva som både chef och ledare. Det är förmodligen en blandning chef/ledare som är allra mest rättvisande för samtliga miljöchefer. Bedömningen har gjorts för att visa att utnämningen chef respektive ledare ofta är som två sidor av samma mynt.

Det gick inte att hitta någon riktigt bra gemensam nämnare i ledarskapet. ”Miljöchefen med stort M” finns nog inte. Här följer istället en kort sammanfattande slutlig beskrivning av var och en av de tio miljöcheferna. Det som redovisas nedan är i stort sett miljöchefernas egna ord från intervjuerna men inte alltid exakta citat.

### **5.3.1 Miljöchefen som har fokus på administrativa system**

Jag tycker att vi har gjort ett gott arbete utifrån våran bemanning och storlek på kommun. Vi har bra tillsynsplaner och bra kontrollplan på livsmedel. Vi fick gott betyg i den här revisionen som länsstyrelsen har gjort med granskning av livsmedel. Det svåra är att göra en väl balanserad tillsynsplan och sedan problem med uppföljning just med avseende på hur många timmar man klassar på ett objekt och hur många timmar det blir i verkligheten. Det är vårt dilemma tror jag generellt sett i hela Sverige. Även om vårt system för ärendehantering har möjligheten att man registrerar tid på varje enskilt ärende så är det i mångt och mycket uppföljningen det brister i. Sedan vår verksamhet som sådan följs upp i något som kommunen har i ett balanserat styrkort som gäller för alla avdelningar. Nyligen införde kommunen ett webbaserat uppföljningssystem där vi själva ska fylla i underlagen i korten och koppla budget till detta. Det är en bra början men vi är inte framme än. Miljö- och hälsoskydd försvinner lite grann i det här stora övergripande styrkortet. Jag tycker det är intressant och kul att arbeta som ledare inom miljö- och hälsoskydd. Jag tycker själva att jag nog inte kunde ha landat bättre i mitt yrkesliv. Jag tycker det här med naturvetenskap är intressant, juridiken har ju sitt med här. Hur ett samhälle fungerar, inrättas och ska styras det har jag också ett intresse av. Jag tror nog att det finns många duktiga människor som vill jobba med miljöfrågor. Jag tror man kan komma från många yrken och ge sig in i miljöinspektörsarbetet. Om det ges rätt stöd, vägledning, underlag och kvalitetsrutiner och sådant. Det här med att hantera aggressiva människor var en kurs som jag skickade mina medarbetare på. Där kände jag att jag kunde hjälpa till. Försöker ta upp olika händelser och diskutera olika ärenden. Jag tycker inte man behöver någon speciell strategi i det. Det handlar om hur man skriver, hur man säger och hur man inspekterar. Jag vet ju att många säger att det inte går att vara kompis och chef samtidigt och det kanske ligger någonting i det, det är nog en av mina brister. Jag har nog anpassat mig efter hur det är organiserat här

att vi sitter som vi gör det hade nog varit svårt annars. Jag hade nog tappat mycket på att öka i formalitet även om jag kanske vet att det behövs. Jag tror nog till och med att utfallet kanske hade blivit bättre om jag hade blivit lite mer formell. Inom ett visst område men inom ett annat hade det kanske slagit tillbaka.

**Bedömning:** Det här är övervägande en chef med visst inslag av ledare (enligt Bennis). Chefen fokuserar på system och strukturer och imiterar. Ledaren fokuserar på människor.

### 5.3.2 Miljöchefen som ”tusenkonstnär”

Jag jobbar givetvis med alla personalfrågor, jobbar med budget, jobbar med fysisk planering, tittar mycket på planremisser och sådär som kommer från byggsidan hur man tänker sig att utveckla vår kommun. Sedan jobbar jag mycket med enskilda avlopp på landsbygden. Man blir ju lite tusenkonstnär på en sådan här förvaltning. Det blir att man får vara lite bollplank åt de andra inspektörerna också. Förorenade områden, det kan bli lite av varje. Vi hade ju tidigare djurskydd också men det har ju försvunnit på senare tid. Men jag höll väl på en del med sådana saker också. En del renhållningsärenden också så det är blandat. Det finns massor att göra! Det finns ett antal personer som inte är med i kommunens ledningsgrupp. Det är jag från miljösidan, räddningstjänsten ingår inte, kultur och fritidschefen ingår inte, socialchefen ingår inte så det är ett antal personer utanför. Fast jag vet också att man inte vill ha det så i framtiden så vi kommer säkert att få ganska stora förändringar. Man har sagt ganska tydligt från politiskt håll att det ska ändras. Man vill inte ha fortsatt en ledning med flera kommunchefer inför nästa mandatperiod utan då kommer man nog att byta och göra något åt situationen. Det intressantaste är väl att man som chef har möjlighet att påverka. Det är ju en intressant faktor givetvis. Som chef breddar man sin inblick i annan kommunal verksamhet. Man stannar ju inte bara på sitt eget område i och med att man träffar kollegor inom övriga arbetsområden. Man kanske på något sätt ser lite mer till koncernnyttan om man tänker sig kommunen som en koncern där varje bit är en del av verksamheten. Vi har en ledningsfilosofi där vi försöker jobba för koncernnyttan så långt det är möjligt. Sedan kan man ju ändå inte... det finns ju ändå speciallagstiftningar som kan gå in och ställa till bekymmer ibland. Men så långt det är möjligt försöker vi jobba utifrån att sätta nytta för kommunen i första rummet genom att tänka brett. Ibland tänker inte vi tjänstemän som politikerna gör. Så ibland har vi lite svårt för att förstå hur de menar och tänker. Ibland när vi vill göra på ett annat sätt. Då får man försöka se om man kan påverka det och ändra det men det är inte alltid så lätt. Vi avsätter ju alltid pengar i budget för fortbildning och vi försöker skicka medarbetarna på olika kurser och konferenser. Men ofta blir det mer faktainriktat än att man diskuterar arbetssätt och sådär. Arbetssätt kommer oftast lite i skymundan för man gör inte på bästa sätt utan det blir väl mera vad man ska tänka på.

**Bedömning:** Det här är en blandning av ledare och chef (enligt Bennis). Ledaren fokuserar på människor, ifrågasätter status quo samtidigt som chefen accepterar status quo. Chefen administrerar.

### 5.3.3 Chefen som lagledare

Det här är en miljöchef vars främsta strategi i ledarskapet gentemot medarbetarna är samtal. Miljöchefen anser att kommunikation är viktigt. Chefen säger att det är viktigt att våga prata med sin personal. Jag pratar mycket med personalen, både privata saker och arbete. Nackdelen med att vara chef är att man kommer lite vid sidan om. Som chef ska man vara lite vid sidan om. Men samtidigt så måste man prata och man måste känna folk tycker jag. Har man den här kommunikationen och man känner varandra och kommunicerar i andra frågor så blir det också lättare att kommunicera i de svåra frågorna. Sedan förstår man ju lite innan, när man känner sin personal och man känner dem lite privat, så märker man tydligare också när det är något som inte stämmer. Håller man en väldigt lång distans till eller har väldigt många som cheferna i omsorgen, som kan ha 100 anställda under sig. Då finns ingen möjlighet att se alla i organisationen. Men jag som har lite lagom antal i personalen som jag känner till då märker man lite hur dom mår och så. Även personalen måste kunna säga till mig. Jag brukar säga: Retar man sig saker som är små, då är man inte större än så! Det här är ju ett sådant jobb och det är kanske inte så många som tänker på det men... det är ju inte helt ovanligt men det är inte vanligt det kan man inte heller säga. Men det förekommer att man får rätt mycket "skit" som inspektör. Att det kommer upp någon här och "råskäller" och är man då nyutexaminerad och inte har varit med om det så kan det ju vara en chock! Som inspektör måste man lära sig att bli kontrollerat arg. Om du är ute på en inspektion och du kommer i en konfliktsituation med en företagare och om du då tappar kontrollen över ditt humör då har du redan förlorat!

**Bedömning:** Det här är en ledare (enligt Bennis). Ledaren har fokus på människor. Frågar vad och varför, ingjuter förtroende, arbetar med långsiktigt perspektiv. Inslag av chef finns också. Ser till att få snabba resultat.

### 5.3.4 Miljöchefen som handläggare

Den här miljöchefen säger att målet är att ge våra kommuninvånare bästa möjliga service. Det är vår absoluta prioritet och försöka hålla tredje man så skadelös som möjligt. Trots att våra resurser är knappa. Det är väl nätt och jämnt att vi orkar med det. Sedan är det ju många som har massa vidlyftiga mål att vi ska jobba för olika saker och förbättra olika saker men då handlar det väldigt mycket om initiativ från miljökontorets sida. Någon sådan möjlighet finns inte att driva projekt. Annars finns det ju mängder med saker man skulle vilja kasta sig över och titta närmare på. Det ska ju finnas en verksamhetsplan med mål varåt man syftar med sitt arbete och den ska ju nämnden fastställa och sedan ska den följas upp. Men det har politikerna inte gjort och intresset från deras sida är svalt för verksamhetsplanering. Istället kommer det tillbaka till oss på miljö- och bygg. Jamen det fixar ni, det ordnar ni! Vår budget är väldigt slimmad. Ordförande har plockat bort beredningssammanträdena före nämnden. Därför att det tar massa tid, han tror att det blir mera effektivt. Det betyder att alla diskussioner ska föras på nämndsammanträdet... Jag känner mig inte som någon chef egentligen. Men jag tycker väl ändå att jag har relativt stor makt ändå och inflytande och jag tror också att folk lyssnar på mig. Jag vet att jag har fått omdömet om mig att vara rak och stå för det jag säger och det känns bra. Men sedan att säga att jag är chef. Vi är inte många

på det här miljökontoret, det blir ju nästan löjligt. Jag har ingen stab på massa inspektörer. Här går allt i ett. Man får hantera precis... ja just det är kanske tjusningen ändå att man måste vara insatt i det mesta. Men däremot så har man inte möjligheten att ha de där djupa kunskaperna. Men jag strävar inte efter att kunna lagstiftningen och sådant utantill eller bestämmelser eller råd och riktlinjer. Men däremot ska jag veta var jag kan hämta det.

**Bedömning:** Det här är övervägande en ledare (enligt Bennis). Ledaren ifrågasätter status quo, frågar vad och varför, skådar mot horisonten. Chefen frågar hur och när och administrerar.

### 5.3.5 Miljöchefen som förälder

Den här miljöchefen beskriver sitt ledarskap som dynamiskt. Chefen tycker om att bestämma men anser sig inte vara den auktoritära typen utan vill helst arbeta tillsammans med medarbetarna. Miljöchefen vill diskutera på ett jämbördigt och demokratiskt sätt men det kan bli mycket tid som ägnas åt detta och sedan är det inte säkert att det går att nå konsensus i alla frågor ändå. Chefen har fått omdömet om sig från medarbetarna att denne åtminstone i början ansågs lite otydlig ibland och kanske lite för mycket lyssnande. Numera försöker chefen att vara lite tuffare och gå fram tydligare. Det är önskemål som framkommit i samband med medarbetarenkäter. Den sociala arbetsmiljön har alltid fått bra betyg men det beror lite på situationen. Det har varit stor personalomsättning och då ställs det väldigt stora krav på medarbetare som varit med länge. Chefen önskar sig större kontinuitet och stabilitet i personalgrupperna. Medarbetarna önskar att chefen kunde vara med mer i arbetet och följa det lite närmare för att kunna ge mer respons och feedback. Men det är svårt att få tiden att räcka till allt. Chefen skulle vilja få mer tid till att träffa medarbetarna och få möjlighet att jobba med utbildningsplaner, individuella mål och i högre grad ge återkoppling på arbetsresultat. Chefen tror att förmåga till ledarskap kan vara en medfödd förmåga. Om medarbetare känner sig tyngda av bekymmer så vill chefen att medarbetaren kommer. Gärna i ett tidigt skede så att man kan hjälpas åt att lösa det som är tungt. En viktig uppgift för chefen är att skapa någon slags trygghet så att medarbetarna och vi alla kan säga till när det är någonting som inte är bra.

**Bedömning:** Det här är övervägande en ledare men med inslag av chef (enligt Bennis). Ledaren fokuserar på människor, ingjuter förtroende. Skådar mot horisonten. Chefen administrerar.

### 5.3.6 Miljöchefen som jobbar för mycket

Vi skulle behöva vara ett par tjänster till bara på miljösidan för att klara att ligga på den nivå som jag skulle önska säger den här chefen. På plan och bygg skulle vi också behöva två tjänster till. Så totalt handlar det i storleksordning om fyra tjänster vi behöver vara till för hela förvaltningen. Det kommer hela tiden så mycket nytt. Det vill till att man är ajour hela tiden. Det handlar om ny lagstiftning och att ha nära kontakt med politikerna så att vi vet att vi ligger rätt med vår målbild. Man kan nog säga att svårigheten har ökat och varför har den

ökat? Det är nog särskilt beroende på att våra invånare och företagare blir mer och mer om sig och kring sig. Det stora egot har blivit stort. Alla vill att han eller hon ska få göra som han eller hon vill. Men alla andra ska rätta sig efter reglerna. Då kan det bli kämpigt ibland. Vi har ett kurskonto och vi har inte direkt behövt stoppa någon. Alla har ett bra tänk så det blir rimlig nivå på det. Nu hinner jag inte åka på så mycket kurser för det staplar sig arbetsuppgifter. Eftersom jag jobbar i genomsnitt minst 50 timmar varje vecka, ibland 55 så ser jag gärna att det är små kortare kurser i länet som länsstyrelsen har eller som vi har miljöchefer emellan. Så det var länge sedan jag åkte iväg på kurs. Jag försöker få det på hemmaplan. Det är så mycket med personalfrågor, sammanträden och annat så jag läser och läser och försöker att hålla mig ajour med allt men jag hade gärna haft mer tid för att bli duktigare i vissa frågor. I stadshuset säger de att en chef inte behöver kunna alla detaljer. Jag vill ha teambuilding, så jag förespråkar att jobba i projekt. Det brukar stimulera och medföra bättre arbetsglädje.

**Bedömning:** Det här är en blandning av chef och ledare (enligt Bennis). Chefen administrerar och accepterar status quo. Ledaren har fokus på människor.

### 5.3.7 Miljöchefen som blir ”curlad”

Den här miljöchefen tycker det är jätteroligt att arbeta som ledare inom miljö- och hälsoskydd. Dels för att det är ett ämne som chefen tycker är roligt och kan. Även personalfrågorna är jätteroliga! Chefens fortsätter: Jag har en uppfattning om hur man skulle kunna förbättra kontoret över lag. Det är det jag tycker är roligt att försöka driva kontoret mot, bättre, effektivare, roligare, mer logiskt. Det är det som är det roligaste! Måste reda ut ordentligt vad behovet är, vad vi jobbar med i dagsläget, vad vi inte gör, vad vi borde göra och kanske plocka undan saker som vi inte borde göra men vi gör idag. Få mer koll på det hela. Sedan gäller det att försöka få hela kontoret att jobba i samma riktning. Att vi har samma mål allihop. Det gäller tillsynsmetodik, vad man ska jobba med, vilka områden som är prioriterade. Här är ju många individualister som är inspektörer. Man tycker själv att sitt eget område är det viktigaste. Har kanske lite svårt att se att det är andra områden som är viktiga och att man kanske ska jobba med det istället. Framför allt är det roligt, väldigt skoj jobb. Man får sätta sig in i alla möjliga frågor, verksamhetsbundna frågor och personalfrågor. Det kan ju vara personliga saker som påverkar jobbet för en medarbetare. Det är ekonomi, som också är rätt så roligt faktiskt. Jag har inte haft någon utbildning än, det är planerat nu under hösten. Både svåra samtal och lite beteendevetenskap kan väl säga, light. Sedan tror jag att jag i och med att jag tycker om folk... Jag vill verkligen deras bästa så tror jag kanske att ja har lättare för det än vad jag skulle ha haft om jag inte hade varit så intresserad av människor. Jag har fått jättemycket stöd faktiskt. Från början var det från personalkontoret. Där fick jag utbildning i dels hur kommunen fungerar och vilka personer man kan ta hjälp av. Jag har fått jättemycket stöd för jag har haft en del krångliga personalärenden och då har jag fått väldigt mycket stöd därifrån. Och sedan årsskiftet har jag en chef över mig och där får jag ju också stöd i de frågor som jag själv känner är trassliga. Sedan är vi en grupp i ledningsgruppen med chefer, rätt nya chefer. Där får man också ett stöd, man kan bolla frågor med dem. Och nu ska vi även få mentorer under hösten. Det var någon förvaltningschef som skulle söka. Ja jag gissar att det är inom kommunen. Och hade

vi själva egna som vi känner så fick vi gärna ta det. Det ska bli skönt att få någon som kanske inte är precis inblandad i kontoret för ibland är det frågor som rör andra kollegor och kanske ens egen chef. Man behöver bolla idéer med någon som inte är berörd.

**Bedömning:** Det här är övervägande en chef (enligt Bennis). Chefen administrerar, fokuserar på system och strukturer. Frågar hur och när. Imiterar. Ser till snabba resultat. Ledaren ifrågasätter status quo. Frågar vad och varför.

### 5.3.8 Miljöchefen som pragmatiker

Den här chefen beskriver sig själv som en chef som inte är mycket för detaljer utan det får medarbetarna sköta själva. Chefens uppgift är att se till att de har verktygen men styr inte vad medarbetarna ska säga eller hur de ska göra i tillsynen. Det får medarbetarna sköta efter egen förmåga. Ser sig själv som en ledare som håller sig i bakgrunden. Är ganska tyst, säger inte så mycket utan funderar nog mer och sammanfattar för sig själv och sedan kanske det kommer något. Är kanske inte tillräckligt tydlig. Har fått betyg i medarbetarenkät att chefen ger för lite feedback. Talar inte om när det är bra och talar inte heller om när det är dåligt. Är inte heller någon ”låt-gå-chef” även om det kanske låter så. I övrigt gav medarbetarenkäten bra betyg. Viktiga ledaregenskaper för att kunna leda en förvaltning med framgång är framför allt empati. Lyhörd är också bra att vara samtidigt som man måste tala om vad man har för åsikter i olika situationer. Ledarstrategi när det gäller medarbetarna är att ha medarbetare som är kapabla att fatta beslut. Det innebär naturligtvis att medarbetarna är välkomna att rådgöra med chefen och de andra medarbetarna för det är viktigt att diskutera beslut som berör den enskilde privatpersonen eller en verksamhetsutövare. Vill att medarbetarna är kunniga på sitt område och har förmåga att sätta sig in i verksamhetsutövares olika situationer. Lyhördhet är en viktig egenskap även hos medarbetare. Talar om för medarbetarna att de får gå de utbildningar som de behöver men vi kan inte gå på allt. Individuell lönesättning är svårt men det finns alltid någon som är stjärna på någonting. Alla gör ju sitt bästa men det är alltid svårt att hitta balansens så att avundsjuka inte uppstår. Den som är duktig i jobbet kan istället få en extra utbildning eller någonting som är lite perifert i förhållande till yrket som uppmuntran.

**Bedömning:** Det här är övervägande en ledare (enligt Bennis). Ledaren fokuserar på människor och långsiktiga perspektiv. Skådar mot horisonten. Chefen accepterar status quo. Administrerar.

### 5.3.9 Miljöchefen som ”utforskare”

Miljöchefen berättar att denne har personalansvar med medarbetarsamtal och prioriteringar, lönesättning. Miljöchefen sitter i kommunens koncernledning. Har även viss tillsyn för industrier. Året innan slutade flera inspektörer och började jobba i privata näringslivet istället. Då är det bra att kunna hoppa in och utöva viss tillsyn. Fast chefen planerar att göra sig av med tillsynen helt och hållet. Anser ändå att det är en viss fördel att ha närheten till de problem som inspektörerna stöter på. För det är lätt att sitta vid sidan om och säga hur man

ska agera och göra. Det kan vara bra att stå på golvet själv lite. Jag kallar till planmöte där stadsarkitekt, planarkitekt och kartteknisk personal är med men jag styr inte på något sätt men kan kanske hjälpa till att prioritera om det är svårt. Går det för långt mellan avstämmningarna så känns det som alla inte har fullt upp hela tiden. Det är lite effektivitetshöjande. Miljöchefen berättar att det finns en brist på förståelse lokalt för viss lagstiftning och om man behöver följa den eller inte. Politiker som vill stå för nytt, positivt, glatt och trevligt tycker ibland att lagstiftningen är väldigt inskränkt. Vi jobbar ju i mångt och mycket för attraktivt boende för att skapa attraktiva planer och skapa ett bra samhälle att leva i och det är mycket positiv respons. Det är tråkigt med brist på förståelse när vi måste agera myndighet. Vi får höra att vi är rigida och att vi inte kan diskutera. Det är ju inte vi som sätter gränser i många fall. Är det en miljöskatt så får man acceptera det. Men jag tycker jag är lyckligt lottad som sitter i den positionen som jag gör. Jag får oftast vara med vid planering av samhällsutbyggnad. Det är nog annars vanligt att miljöfolket kallas in allra sist. Då vill näringsliv och kommunledning höra om det är något problem inför en industrietablering. Vilket har gjort att miljöfolket ofta har blivit problemlöslösa. Miljöchefernas roll skulle kunna bli bättre om de får vara med från början och känna en delaktighet utan att de ska bli gisslan. Då tror jag man får en mer nyanserad roll. För att stärka samarbetet inom förvaltningen genomförde vi nyligen en flera dagars kombinerad studie- och utvecklingsresa till vårt grannland. Det tror jag inte många kommuner gör. Då har vi ett seriöst program och tittar på utveckling inom olika områden t ex energi. Samtidigt som vi passar på att ha väldigt trevligt. Det är jag mån om att hitta på för både politiker och tjänstemän. Jag tror att den här förvaltningen är ”bortskämd” när det gäller aktiviteter inom och utom landet, det kan jag säga!

**Bedömning:** Det här är en ledare (enligt Bennis). Ledaren fokuserar på människor och långsiktiga perspektiv. Skådar mot horisonten. Förnyar. Frågar vad och varför. Chefen frågar hur och när.

### 5.3.10 Miljöchefen som chef

Miljöchefen berättar att det finns övergripande mål för kommunen. Det händer att det plockas in hugskott. Vi har något som kallas medborgarkontrakt. Det är något slags serviceåtagande att vi ska ge beslut inom viss tid att vi ska återkoppla inspektioner på viss tid och sådär. Det är ju något slags kvalitetsmål. Så det är en del av det jag gör på dagarna. Det är ju en bit av förvaltnings- och kontorsgemensamma frågor. Det är ju jag som står för ärendena till nämnden övergripande. Men jag är ju inte nere i vad man gör ute på enskilda företag. Vi kommer in i många olika sammanhang. På det planet är det väldigt givande för mig personligen att vara chef i den här verksamheten. Det är ju en angelägen verksamhet, någonstans finns det något slags värde. Det kan vara svårare att leda mer utbildad personal för där finns så mycket eget tänk. Man ifrågasätter och diskuterar, man kan ha kombinationer av egna värderingar kontra kanske vad som är organisationens mål eller kommunens mål. Om man har ett brinnande engagemang i naturvårdsfrågor så kan det ibland vara svårt att hålla isär till vad du kanske måste säga i ärendehandläggningen. Den dimensionen finns, jag kan ju inte säga att det är något stort problem men det finns där. Det som var min största utmaning de första åren här var att ”få skutan att bli segelduglig”. För

det var den inte riktigt kan man konstatera, det var väldigt speciellt läge då jag kom in här. Det har varit utifrån min bakgrund och min profil en drivkraft att få någon slags struktur och ordning. Hinder, det är väl som i alla chefsjobb. Även om man har viljan och ambitionen att få alla kuggar att gå i varandra så gör det ju inte det. Det är människor vi jobbar med. De här lite större miljöchefsträffarna vi har kan vara väl så viktigt som någon kurs i ledarskap. För det blir på ett annat plan man lär känna varandra och man kan byta tankar. Vi lär inte ut någon form av tillsynsmetodik på det sättet här, utan det är mer kommunikationsdelen. Checklistor och sådant jobbar vi med men vi lär inte ut direkt hur man ska förhålla sig. Utan det är mer om vad som händer i möten människor emellan. Försöka läsa av och att man förstår dynamiken. Vi det får väl forma sig efter hand. Kommer man med så går man alltid med någon av dem som har jobbat här och ser lite grann. Så får man forma det efter person också. Man måste förstå att omvärlden förändras att det händer saker hela tiden. Det gäller att få in det i tänket. Man kan liksom inte hänga upp sig i lagstiftningen. Du kan inte bygga din tillvaro på det utan måste ha förståelse för att det händer saker. Det finns alltid tolkningsmöjligheter.

**Bedömning:** Det här är en kombinerad chef och ledare (enligt Bennis). Chefen har fokus på system och strukturer. Ledaren har fokus på människor.

## 6. SLUTSATSER

Det tar tid för miljöchefen att hitta sin personliga ledarstil, det går inte att kopiera någon annans ledarstil. Ledarskapsutbildning kan ge grunderna och sedan handlar det om praktisk tillämpning av ledarskapet. Ett bra ledarskap förutsätter intresse för verksamhet, ekonomi och medarbetare. En ledare behöver ha god självkänedom och intresse för människor. Det är grunden i miljöchefernas ledarskap.

En god miljöchef står upp för sin verksamhet och sina medarbetare även när motgångarna kommer. Som miljöchef hamnar man förr eller senare i både medgång och motgång.

En miljöchef som har förmåga att hantera komplexiteten i verksamheten har förmodligen större chans att lyckas i sitt ledarskap. Det är många delar som ingår i miljöcheferollen med både interna och externa kontakter. Samtidigt som både en naturvetenskaplig värld och en samhällsvetenskaplig värld ska integreras i en myndighetsvärld. Fokus har länge legat på den naturvetenskapliga världen men det mesta arbetet sker faktiskt inom den samhällsvetenskapliga världen vars betydelse underskattas. Det behövs även ökade kunskaper inom beteendevetenskap eftersom det är mycket människor som är berörda av verksamheten. Det behövs kunskaper om hur en myndighet fungerar. Det behövs förståelse för hur den lokala politiska världen fungerar alternativt inte fungerar. Det behövs kunskaper om att det finns lokala intressenter som vill ha påverkansmöjligheter på myndighetsarbetet.

Ett relativt stort problem är att det nästan inte finns några karriärmöjligheter för miljö- och hälsoskyddsinspektörer. Utvecklingsmöjligheterna för en duktig inspektör består i att byta yrkesbransch vilket medför att viktig kompetens hela tiden förloras. Den som blir miljöchef stannar i regel länge på sin tjänst vilket kan utgöra hindra både för personlig utveckling och utveckling för arbetsplatsen. Samtidigt som det tar tid att bli ”varm i kläderna” som miljöchef. Den turbulens man kan konstatera finns inom personalen kan bero på dels bristande möjligheter till karriär och utveckling, dels otidsenliga arbetsmetoder och dålig löneutveckling. Det finns tendenser till att lägre kvalificerad personal ersätter välutbildade inspektörer. En del kommuner vill inte ha alltför kvalificerad personal. Det är ett sätt i framför allt små kommuner att få personal att stanna kvar på arbetsplatsen. De bäst utbildade medarbetarna är de som lättast byter jobb. Kommunerna behöver anstränga sig i högre grad för att både rekrytera och behålla kvalificerade handläggare för att minska ”brain-drain”.

En miljöchef behöver ha förmåga att leda både ny personal och mer kvalificerade handläggare. Ledarskapet behöver utvecklas. Det förekommer att ansvaret för upplärning av en ständig ström av ny personal läggs på befintlig personal till den grad att hela verksamheten riskerar att ”krackelera”. Att förutsätta att personalen både ska klara av relativt krävande tillsynsverksamhet samt även uppdraget att lära upp ny personal kan bli ett alltför tungt lass att dra utan avlastning. Särskilt om situationen upprepas gång på gång utan lugnare perioder emellan.

Betydelsen av att vid nyrekrytering av medarbetare kunna visa upp en god fungerande arbetsmiljö där både medarbetare och miljöchef inte riskerar att ”gå i väggen” blir allt viktigare. Det räcker inte längre med att påstå att här har vi ”högt i tak” och flexitid. En god arbetsmiljö är mycket mer än så.

Strukturella faktorer kan ha avgörande betydelse för hela verksamhetens resultat. Hur effektiv och ändamålsenlig är verksamheten egentligen? Hur ser trivsel och effektivitet ut? Gör personalen rätt saker? Går medarbetarna till arbetet för att ”jobba” eller prioriterar de av någon anledning egen vidareutbildning och ständiga möten i första hand? Är atmosfären på arbetsplatsen tillåtande och utvecklande? Tas medarbetarnas förmågor och kompetenser tillvara? Hur tillgängliga resurser organiseras och fördelas kan vara det som avgör skillnaden mellan framgång och motgång i verksamheten.

Arbetet kring olika administrativa system kan riskera dra fokus från det faktiska uppdraget som myndigheten har. Administrativa system ska utgöra stöd till huvudverksamheten men inte dominera. Likaså finns det tendenser till att en del mindre kommunerna helst betraktar miljökontoren som serviceenheter - inte som myndigheter.

Det förefaller enligt miljöcheferna finnas behov av kunskaper hos medarbetarna hur förändringsarbete, dialog och tillsynsmetodik går till. I hur människor vill bli bemötta för att det ska upplevas som både trevligt och funktionellt att arbeta tillsammans med myndigheten både internt och externt i organisationen.

Möjligheterna att utvecklas som miljöchef är ganska stora för den som är intresserad av att delta i nätverk, jobba med mentorskap eller coachning eller i miljöchefsföreningen. Intresset för formella universitetsutbildningar var mindre än förväntat. Även om några var intresserade. Men alla miljöcheferna har möjlighet i en eller annan form att gå ledarskapskurser kortare eller längre. Några kommuner har ledarskapsprogram där miljöchefen kan få delta.

Det skiljer en del mellan hur det är att vara miljöchef i de lite större kommunerna och de mindre kommunerna. I de lite större kommuner verkar miljöcheferna ha en något friare roll än i den lilla kommunen där miljöchefen förefaller vara relativt mer ”påpassad” av omgivningen som kan bestå av högre chefer, kommunala politiker och näringsliv.

Rekrytering av miljöchefer är också en fråga att titta närmare på. Idag finns en trend att personer informellt tillfrågas om de vill ta på sig uppdraget som miljöchef. Vilket kan innebära att urvalet bland chefskandidater blir oerhört smalt och begränsat. Kompetensbaserad rekrytering av miljöchefer borde utövas i högre grad för att främja nytänkande, mångfald och utveckling av verksamheten.

Det finns idag kommuner som har uppfattningen att kommunen blir mer framgångsrika om lagstiftningens betydelse minskar. Det går stick i stäv med EU:s uppfattning. Lagstiftningen som miljökontoret har tillsynsansvar för uppfattas ibland av politiker och högre kommunala tjänstemän som hinder för näringslivets utveckling på orten. Det är en inställning som kan slå tillbaka mot kommunerna själva. På sikt kan det innebära att det lokala självbestämmandet urholkas eller till och med tas ifrån kommunerna i viktiga frågor. Alla medborgare ska ha rätt till rättssäkerhet i samhället. Om lagstiftningen inte följs så riskerar annan part eller till och med samhället i stort bli drabbat av laglöshet

Håller yrket miljö- och hälsoskyddsinspektör på att tappa status och innehåll? Bra arbetsmiljö, ett bra ledarskap och utvecklingsmöjligheter attraherar duktiga medarbetare.

Tiden är förbi då lojala och duktiga inspektörer stannar för ”evigt” vad som än händer. Välutbildade medarbetare ställer krav på arbetsgivaren.

Det man kan fråga sig är om arbetsformerna idag vid de lokala miljömyndigheterna mer utgör hinder än möjligheter för tillräcklig utveckling av miljöchefer, deras medarbetare och framför allt miljöarbetet. Verksamheten åderlåts hela tiden på kompetenta medarbetare. Viss omsättning på personal är en förutsättning för utveckling. Men om den mesta arbetstiden går åt för upplärning av nyutexaminerad personal och ständiga kurser för befintlig personal så blir det inte mycket tid kvar över för de egentliga arbetsuppgifterna. Samtidigt som tillsynen i dess nuvarande form kan ifrågasättas. Är tillsynen tillräckligt anpassad för arbetet med hållbar utveckling? Kanske måste större förståelse in för övergripande samhällsfrågor i myndighetsarbetet. Nuvarande fokus på detaljer och felsökning kan göra att själva målsättningen med verksamheten äts upp.

## 7. SLUTORD

Intervjuerna med miljöcheferna gjordes under september-oktober 2009. Det som kom fram då var som ett snabbt "fotografi" ett "snapshot" under en timmas intervju i miljöchefernas dåvarande tillvaro. Det har tagit tid att skriva den här uppsatsen En av miljöcheferna fick läsa sin egen "miljöchefsprofil" åtta månader senare i maj 2010. Miljöchefen lämnade en kommentar som är tänkvärd och väl värd att ta med sig. Man ska komma ihåg att det som har framkommit i det här arbetet är ingen total sanning idag. Allting förändras, tiden står inte stilla:

*"Svaren kanske skulle ha haft en något annorlunda lydelse idag? Jag tror faktiskt det. Har fått insikter i vissa fall som förhoppningsvis gagnar verksamheten. Dessutom har vissa förändringar gjorts i organisationen."*

*Hälsningar Miljöchefen*

## 8. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Medarbetarskap inom kommunalt miljö- och hälsoskydd

Varför omsätts det så mycket personal inom miljö- och hälsa?

Varför är det så vanligt med konflikter inom miljö- och hälsoskydd på inspektörsnivå både externt på fältet men även internt i organisationen?

Mentorskap för miljöchefer

Mentorskap för medarbetare

Är den lokala miljömyndigheten på väg att bli en ”blankettmyndighet”?

Betydelsen av olika organisationer inom miljö- och hälsoskydd

Möte med människor – det beteendevetenskapliga området inom miljö- och hälsoskydd

Samhällsvetenskap och naturvetenskap sida vid sida inom miljö- och hälsoskydd

Kompetensbaserad rekrytering av kommunala miljöchefer

Kompetensbaserad rekrytering av miljö- och hälsoskyddsinspektörer

Manligt och kvinnligt ledarskap inom miljö- och hälsoskydd

Utvecklande ledarskap inom kommunalt miljö- och hälsoskydd

Miljö- och hälsoskyddsinspektörernas arbetsmiljö

Är det ”tillåtet” att vara välutbildad miljö- och hälsoskyddsinspektör? Får man lov att känna yrkesstolthet? Håller miljö- och hälsoskyddsinspektör på att bli ett yrke med låg status? Eller är det redan ett lågstatusjobb?

Sker en professionell nedrustning inom kommunernas miljö- och hälsoskydd? Eller håller ”taylorismen” på att bli på modet igen?

Miljökontoret som ”serviceinstans” - är den lokala miljömyndigheten under avveckling?

Etik och moral inom miljö- och hälsoskyddsområdet

Politik och förvaltning inom miljö- och hälsoskydd

Behovet av forskning inom miljö- och hälsoskydd för fortsatt utveckling

## 9. REFERENSER

### Böcker:

- Ackerman, Christer (2007): *Chefen och medarbetaren - tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*, Uddevalla: Ekerlids Förlag
- Ahlström, Gunilla (2002): *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*, Malmö: Liber
- Ahrenfelt, Bo (2007): *Revir och ledarskap – en bok om organisatoriska revir*, Malmö: Liber
- Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan (red.) (2009): *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur
- Arvidsson, Maria (2002): *När arbetet blev farligt. Arbetarskyddet och det medicinska tänkandet 1884-1919*, Akademisk avhandling, Tema Hälsa och Samhälle, Linköpings universitet
- Bartholdsson, Kerstin (2009): *Hållbarhetens mänskliga byggstenar – om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet*, Akademisk avhandling, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
- Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E. (2005): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan (2006): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber
- Christensen, Tom & Laegreid, Per & Roness, Paul, G & Røvik, Kjell Arne (2010): *Organisationer för offentlig sektor*, Malmö: Liber
- Egidius, Henry (2008): *Bli en bättre coach och mentor*, Stockholm: Natur & Kultur
- Ekstedt, Else (2008): *Att leda chefer. Stöd och inspiration*, Vällingby: Norstedts Juridik
- Hagström, Bo (1990): *Chef i offentlig verksamhet – forskning kring offentligt ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Hilmarsson, Hilmar, TH (2003): *Samtalet med känslomässig intelligens*, Malmö: Utbildningshuset
- Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red.) (2009): *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (2008): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Danmark: Studentlitteratur
- Larsen, Rolf-Petter (2003): *Att förstå sig själv och andra – introduktion i transaktionsanalys*, Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Kjerstin (2008): *Mellanchefer i vård och omsorg*, Stockholm, Gothia Förlag
- Lennér Axelson, Barbro och Thylefors, Ingela (2009): *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm, Natur och Kultur
- Lindgren, Hans (2007): *Mellanchefer - ett komplext uppdrag*, Bokförlaget Mareld
- Maltén, Arne (2009): *Det pedagogiska ledarskapet*, Lund: Studentlitteratur

- Nilsson, Björn och Waldemarson, Anna-Karin (2007): *Kommunikation för ledare*, Lund: Studentlitteratur
- Norstedts Förlagsgrupp (2007): *Norstedts Uppslagsverk*, fjortonde upplagan, Verona
- Patel, Runa och Davidson, Bo (2008): *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Ungern: Studentlitteratur
- Persson, Torsten och Persson, Christel (red.), Nihlgård, Bengt och Bramryd, Torleif (2003): *Miljöstrategi och hållbart ledarskap – ekologi och ekonomi i samverkan*, Lund: Studentlitteratur
- Svensson, Lennart och Jakobsson, Erik och Åberg, Carina (2007): *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*, Stockholm: Santérus Förlag
- Tengblad, Stefan (2003): *Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Malmö: Liber
- Trollestad, Claes (2002): *Etik och organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund*, Stockholm: Svenska Förlaget
- von Bergen, Christina (2006): *Inre ledarskap – är du stressad, ledsen, arg eller bara nyfiken?* Stockholm: Ledarskap i Tiden

### **Övriga källor:**

- Miljö- och hälsoskyddsprogrammet, Institutionen för ekologi, miljö och geovetenskap, Umeå universitet, mars 2010: *Arbetsmarknadens behov och samhällets trender vs. miljö- och hälsoskyddsprogrammets innehåll – en sammanfattning*
- Tillsyns- och föreskriftsrådet, 2008-03-18: *Utvärdering av tillsynsvägledning enligt miljöbalken – en sammanfattning*, dnr 117-334-06
- Tillsyns- och föreskriftsrådet, december 2007: *Utvärdering av tillsynsvägledning avseende miljöbalken*, Konsultrapport från Faugert & Co
- Vetenskapsrådet: *Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*: Elanders Gotab

### **Internetkällor:**

- Föreningen Kommunala Miljöchefer: <http://www.miljochefer.se/index.asp> 2009-12-09, 13:23
- Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se/lang/roll/> 2010-05-18, 16:03
- Tidningen Chef: <http://www.chef.se/kurs/utbud> 2010-02-10, 10:57
- Vetenskapsrådet: <http://www.vr.se> 2010-02-12 13:54

### **Bilaga:**

Intervjuguide

# INTERVJUGUIDE

## **Inledning**

Hur länge har du jobbat på denna tjänst?

Är du naturvetare, samhällsvetare eller har annan bakgrund?

Vilka arbetsuppgifter ingår i din tjänst?

## **Tema 1 – Verksamheten**

Vilka är de stora frågorna ni jobbar med?

Finns det några mål uppsatta för verksamheten?

Hur är verksamhetsplaneringen upplagd?

## **Tema 2 – Organisationen**

Hur ser organisationen ut som enheten ingår i?

Vilken politisk ledning har kommunen?

Förekommer synpunkter om hur myndighetsdelen inom miljö- och hälsa ska ske?

## **Tema 3 – Ledarskap**

Hur är det att arbeta som ledare inom miljö- och hälsoskydd?

Hur ser din arbetssituation ut?

Hur gick det till när du blev chef? (t ex sökte tjänsten, kom från personalen)

Vad är det mest intressanta med att vara chef?

Ser du några fördelar med jobbet?

Finns det hinder i jobbet?

Ges möjligheter till vidareutveckling inom ledarskap?

Får du stöd i din ledarroll från något håll (t ex från andra chefer, handledare)?

Sitter du i någon ledningsgrupp?

Vilka kunskaper tror du är nödvändiga för att med framgång leda en miljö- och hälsoskydds-enhet?

Vilka personliga egenskaper underlättar för att leda en miljö- och hälsoskydds-enhet?

Vilken typ av ledare är du själv? (t ex demokratisk, auktoritär, låt-gå...)

Etik i ledarskapet – vad innebär det för dig?

Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som ledare?

Vad skulle du vilja utveckla hos dig själv för att om möjligt bli en ännu bättre miljöchef?

Tror du att rollen som miljöchef generellt skulle kunna utvecklas mer?

Upplever du att det kan finnas behov av särskild miljöchefsutbildning t ex vid universitetet?

Inom vilka områden tror du miljöchefer har störst behov av nya kunskaper?

Om du fick bestämma, vad tycker du man skulle forska om när det gäller kommunala miljöchefer?

#### **Tema 4 – Medarbetarskap**

Vilken strategi har du i ditt ledarskap när det gäller medarbetarna?

Hur ser du på kompetensutveckling för medarbetarna?

Utbildas medarbetarna i ”medarbetarskap”?

Hur tycker du att en bra medarbetare ska vara?

Upplever du att det är svårt att få tag i rätt kompetens hos medarbetarna?

Har kommunen någon rekryteringspolicy?

Utbildas medarbetarna i ”kommunikation” för att underlätta intern och extern kommunikation?

Uppmuntras ”reflektion” hos medarbetarna över hur det går i arbetet?

Finns möjlighet till ”handledning” för medarbetare som behöver det?

Får medarbetarna utbildning i ”grupprocesser” för att stärka samarbete?

Vilka möjligheter till ”personlig utveckling” finns för medarbetarna?

Vad uppfattar du att medarbetarna själva vill prioritera när det gäller deras egen kompetensutveckling?

Vad upplever du som ledare är allra svårast i arbetet med medarbetarna?

Vilket stöd skulle du själv vilja ha för att underlätta personalarbetet?

#### **Tema 5 - Framtiden**

Vad tror du kommer hända i framtiden med miljö- och hälsoskyddsfrågorna?

Tror du miljö- och hälsoskyddsfrågorna kommer att vara kvar på kommunal nivå?

Vilka områden kommer att växa i betydelse framöver?

Vilka frågor kommer att få minskad betydelse?

#### **Avslutning**

Vad skulle du själv avslutningsvis vilja lyfta upp som ett viktigt område som vi inte har pratat om?