

Översättningar

- en berättelse om samarbetsrelationer i kommunal kontext

Av: Diana Olsson

Handledare: Adrian Ratkic

Södertörns högskola | Institutionen för kultur och lärande

Magisteruppsats 22,5 hp

Den vetenskapliga essän | vårterminen 2021

Masterprogram i praktisk kunskap



*”Emellanåt blev jag förtvivlad och flera gånger gav jag upp, men jag tog upp det igen av
envishet i beslutet att lära mig”*

Hieronymus

Sammanfattning

Denna uppsats är en reflekterande essä som undersöker kommundirektörens roll som översättare i den kommunala organisationen och hur praktisk kunskap påverkas och utvecklas i denna roll. Utgångspunkten är den egna erfarenheten som beskrivs genom en autofiktiv berättelse, ett dilemma, kopplat till en händelse och ett beslut i en sakfråga som löper över flera månader. Reflektionen tar avstamp från denna händelsekedja. Dilemmat tolkas och reflekteras över utifrån perspektiven maktförhållanden och samverkans klimat.

Undersökningen visar på den komplexitet som det innebär att verka i mellanrummet mellan den demokratiska/politiska beslutsprocessen som ska verka på nivån ”vad som ska göras” och den verkställande verksamheten som verkar på nivån ”hur det ska göras”. Mellanrummet ser aldrig likadant ut och förändras ständigt beroende på politisk vilja, personer som verkar i organisationen och aktuella sakfrågor. Kommundirektörens praktiska kunskap i detta mellanrum visar sig som ett behov av en förmåga att reflektera över det som sker i svårbedömda situationer och att omvandla reflektionen till handlingar som kan lösa de konflikter som uppstår i samarbetsrelationer.

Nyckelord: praktisk kunskap, omdöme, uppmärksamhet, översättning, styrning, makt, mellanrum, kommun, politik, kommundirektör

Summary

Translations

- a story about collaborative relationships in a municipal context

This paper is a reflective essay that examines the role of the municipal chief executive as a translator in the municipality and how practical knowledge is affected and developed in this role. The starting point is my own experience and it's described by an autofictional narrative, a dilemma, linked to an event and a decision on a matter of fact that runs over several months. The reflection takes its starting point from this chain of events. The dilemma is interpreted and reflected on from the perspective of power relations and a climate of collaboration.

The study shows the complexity of operating in the gap between the democratic/political decision-making process, which will operate at the 'what to do' level and the executive activity operating at the 'how to do it' level. The gap never looks the same and changes constantly depending on political will, people working in the organization and current issues. The municipal chief executive 's practical knowledge at this gap proves to be a need for an ability to reflect on what is happening in difficult-to-assess situations and to turn the reflection into actions that may arise in cooperation relations.

Keywords: practical knowledge, wisdom, attention, translation, governance, power, gap, municipality, politics, municipal director

Innehållsförteckning

Inledning	5
Att förstå sin roll	5
Sammanhanget	12
Kommunen	12
Uppdraget	13
Roller	14
Syfte och frågeställning	15
Syfte	15
Frågeställning	15
Metod	16
Essäskrivande	16
Utgångspunkter	18
Etiska överväganden	21
Maktförhållanden	21
Översättare	21
Samarbete	24
Styrning	26
Samverkansklimate	30
Rollfördelning	30
Mellanrum	33
Avslutande diskussion	37
Praktisk kunskap	37
Leda i mellanrum	40
Referenser	42

Inledning

Min berättelse är en autofiktiv berättelse som skulle kunnat utspela sig i verkligheten då den är en väldigt typisk beskrivning för hur en sakfråga i den kommunala organisationen kan hanteras. Berättelsen speglar arbetet i mellanrummet mellan vad och hur och kan omfatta alla frågor som en kommun har att hantera. I min berättelse symboliserar karaktärerna Olle, Kent och Ofelia alla Olle, Kent och Ofelia som jag har träffat genom mitt arbete i olika kommuner. Samma sak gäller för sakfrågan som också är en symbol för alla frågor som har en kommunövergripande påverkan och på det sättet ställer den ordinarie beslutsprocessen på sin spets. Denna uppsats har fokus på kommundirektörens roll i den händelse som gestaltas i berättelsen och inte på de övriga personernas hantering av frågan, det är kommundirektörens yrkeskunskaper som ska sättas under lupp.

Att förstå sin roll

- Hur skulle det vara om ni kunde komma överens?

Jag känner hur irritationen kryper i min kropp när jag sitter här, på mitt kontor tillsammans med Ofelia och Kent. Vad är det som gör att jag inte får dem att förstå att de måste hitta en gemensam lösning på problemet med lokaler till gymnasieskolan. Kommer de inte överens kommer politiken att gå in och ta ett beslut om lokalfrågan trots att det är en ren verksamhetsfråga.

Augusti

Upprinnelsen till situationen som skapar sådan irritation hos mig kommer sig av att jag fått ett uppdrag att utreda gymnasieskolans framtid av Olle, kommunstyrelsens ordförande, på ett av våra första avstämningsmöten efter semestern. Varje måndag förmiddag har jag och Olle avstämning kring olika frågor, vi följer en löst sammansatt avstämningsmall som vi tycker fungerar utmärkt för vårt samarbete. Mallen innehåller tre punkter; strategiska frågor, löpande frågor och akuta frågor. Ingen komplicerad mall alltså utan en enkel och lättarbetad modell för ett bra samarbete tror vi. Idag har jag inget speciellt att stämma av utan det känns som om det mesta rullar på och går enligt plan, det vi måste diskutera, är frågan som länge gnagt i mitt bakhuvud, hur ska vi ta oss an arbetet med att fördjupa och förstå att vi har olika uppdrag som politiker och tjänstepersoner. Hur ska vi hantera våra olika roller så att vi får en organisation som präglas av gott samarbete och bra samtalston. Jag och Olle har under ganska

lång tid diskuterat hur vi ska hantera frågan, vi själva har ett gott samarbete, men vi ser att det inte är helt friktionsfritt varken mellan oss eller mellan förvaltningscheferna i verksamheten och politiken. Samarbete behöver ständigt arbetas med för att det ska bli bra och vi har dessutom haft en del problem med politiker som gått in i verksamheternas beslutsmandat men även med tjänstepersoner som lagt sig i den politiska processen. För mig är det en viktig och högt prioriterad fråga och vi måste ha en lösning. Olle kommer till vår avstämning prick på utsatt tid och vi börjar småprata om hur helgen har varit. Vi har båda varit iväg i helgen och det känns som ett bra sätt att börja avstämningen på när vi dricker vårt kaffe och småpratar en stund.

- Vad har du för frågor att stämma av idag? Jag vill gärna diskutera frågan om hur vi ska gå vidare med arbetet kring våra roller, säger jag.

Olle håller med om att det är en prioriterad fråga och vi diskuterar en stund om ett upplägg för en utbildning för våra högsta politiker och våra förvaltningschefer. Vi diskuterar frågan en kort stund och blir sedan överens om upplägget och bestämmer att vi kör igång utbildningen så snabbt som det bara är möjligt. Jag ser i ögonvrån att Olle börjar skruva lite på sig och sedan säger han:

- Jag vill att vi påbörjar en utredning om gymnasiet.

- Gymnasiet, säger jag. Hur tänker du?

- Vi i majoriteten vill gärna att vi utreder gymnasiet genom att titta hur vi kan göra det mer attraktivt” säger Olle och fortsätter, vi tappar sökande för varje år framförallt på det praktiska gymnasiet och det påverkar också söktrycket till det teoretiska gymnasiet, vi behöver göra gymnasiet mer attraktivt om det ska finnas kvar i kommunen.

Jag tycker det låter logiskt och jag säger att jag ska börja titta på frågan och ta fram en tidplan för det fortsatta arbetet.

- Vi vill ha det belyst snabbt, säger Olle. Vi vill ha allt på plats till nästa hösttermin om det går.

Eftersom vi redan är i augusti så tänker jag att det får bli en snabb tidplan, vi kommer att behöva snabbtreda frågan och sedan hoppas på politiska beslut i rätt ordning.

- Vi ser hur vi kan göra, säger jag. Låt mig börja med att undersöka frågan så återkommer jag.

Redan dagen efter mitt möte med Olle överlämnar jag uppdraget till min skolchef Kent för beredning och skickar också med en påminnelse om att det är en snabb tidplan.

Oktober

Redan i oktober återkommer Kent med ett förslag. Han har skickat ett PM på mejlen där han på ett klart och rättframt sätt beskriver på vilket sätt vårt gymnasium behöver omorganiseras. Jag gillar Kents rättframma sätt att ta sig an utvecklingsfrågor. Han är orädd och modig, precis som jag vill att mina chefer ska vara men, för det finns ett men, han har svårt att förstå skillnaden i våra olika roller i kommunen. Framförallt har han svårt att förstå beslutsgången mellan politik och tjänstepersoner. Kent vill lägga gymnasiet i centrum där det är nära till stationen och till centrumaktiviteter. Jag tycker det är bra tankar men tänker stilla att inget av det beskrivna arbetet är riktigt förankrat i den politiska beslutsprocessen och det kan skapa problem. Vår gymnasieskola har varit föremål för olika utredningar då den under lång tid hotats av nedläggning eftersom vi tappar elever till andra närliggandes kommuners gymnasier. Jag får en känsla av att detta kan bli ett svårt och långdraget ärende med många åsikter, både från politik och från verksamheterna, men tänker att vi ändå måste pröva frågan nu och godkänner underlaget för politisk hantering.

December

De politiska besluten är fattade om att förändra vårt gymnasium och att förlägga det lokalmässigt mitt i centrala staden. Det politiska beslutet föranledde många diskussioner där det blev tydligt att politikerna på olika nivåer inte var enade kring frågan, men det landade ändå i ett beslut om en gymnasieflytt. Jag tycker det är skönt att man äntligen tagit beslut för det gör att jag, tillsammans med berörda verksamheter, kan gå vidare med lokalfrågorna. Jag har fått ytterligare ett PM från Kent där han beskriver vilka lokaler han tänker sig att vi ska ta i anspråk för gymnasiet, kravlistan är lång och det finns väldigt lite utrymme för gissningar om vilken lokal som står på önskelistan. Trots det tycker jag att utrymmesbehovet är väl beskrivet utifrån det framtida gymnasiets elevantal och storlek samt för eventuellt behov av utökning om detta skulle bli aktuellt. Det är tydligt att Kent vill använda vårt kulturhus för att skapa ett nytt gymnasium och detta stöter på patrull på många håll. Jag får åsikter från politiken i olika nämnder, från verksamheter som berörs om det skulle bli omflyttningar och från allmänheten. Jag har även fått ett PM från min kulturchef Ofelia som gör en riskbedömning kring att låta gymnasiet placeras i kulturhuset. Ofelia menar att även om lokalerna räcker idag, för det beräknade elevantalet, så finns det en stor risk att gymnasiet

kommer att utökas och på så sätt tränga undan annan verksamhet i kulturhuset. Det blir tydligt för mig att Kent och Ofelia inte är överens om hur vi ska hantera lokalfrågan men jag vill gärna att de själva ska kunna komma överens kring en lösning och känner mig lite besviken över att de inte redan har hanterat den delen i sina respektive PM. Jag bestämmer mig trots detta för att använda bådas PM och gör i mitt eget underlag ett förtydligande om att gymnasiedelen i kulturhuset inte får ta mer utrymme i anspråk än det som anges i skolchefens underlag baserat på dagens behov, eventuella behov av framtida utökningar får lösas på annat sätt.

Januari

Andra veckan i januari inleds med ett grått och kallt väder. Jag har mitt vanliga veckovisa avstämningsmöte med Olle. Vi sitter på Olles kontor som ligger precis bredvid mitt i kommunhusets bottenvåning. Jag ser att han är bekymrad så snart jag kommer in på rummet, han börjar vårt samtal om gymnasiets lokaler innan vi ens hunnit sätta oss ner. Olle vill gärna ha ett mer informellt möte inledningsvis kring hanteringen av lokalfrågan och jag säger att jag tycker det låter som en bra idé men påpekar att vi behöver fortsätta diskussionen kring vem som bestämmer vilka lokaler som kan tas i anspråk. Eftersom vi har satt igång en utbildning kring våra olika roller så tycker jag att det är viktigt att vi är tydliga med vem som har beslutsmandat. Enligt vår delegationsordning ligger lokalfrågan på tjänstepersonerna men i denna heta gymnasiediskussion har lokalfrågan i allra största grad blivit en politisk fråga. Olle säger att det är svårt, han kan inte få övriga politiker att inse att frågan om lokaler är en tjänstepersonsfråga och man vill nu ta tillbaka delegationen i denna fråga och lägga den som ett politiskt beslut istället. Jag fortsätter med att säga att jag är helt övertygad om att vi kan finna en lösning på lokalfrågan som passar alla, om vi har en gemensam diskussion kring förutsättningar och möjligheter. Jag bekräftar Olle genom att säga att det är lämpligt att vi tar ett mer informellt möte kring lokalfrågan och vi bestämmer att vi tar ett möte redan denna vecka, på torsdag. Jag passar samtidigt på att informera Olle om Kents och Ofelias ståndpunkter i frågan och han förstår att detta kan bli svårt då varken verksamheten eller politiken är överens. Olle säger till mig att han dessutom har en massa åsikter att hantera utifrån sina politiska kollegers ståndpunkter. Vi enas om att vi båda har utmaningar att hantera i denna fråga inom våra respektive område.

Inför det gemensamma mötet med politiken så kallar jag Kent och Ofelia till ett förmöte för att informera dem om Olles avsikter. Vi träffas på mitt kontor. Vi hinner knappt sätta oss när Kent berättar att han redan haft underhandskontakter med ett antal politiker. Han är segerviss

och säger att han är helt klar med sin planering. Ofelia, som sedan tidigare känner sig överkörd i frågan om användningen av kulturhusets lokaler, ser inte ut att bli på bättre humör. Kent tror sig veta att han nu ska få tillgång till hela kulturhuset och att de verksamheter som finns där idag blir de som får flytta. Jag känner att jag blir frustrerad på Kents sätt att hantera frågan, både genom att tala med politikerna vid sidan om den ordinarie beslutsprocessen och också på hans sätt att hantera sin relation till Ofelia. Jag bestämmer mig ändå för att det inte lönar sig att direktkonfrontera Kent just nu utan väljer att svälja min irritation. Jag försöker istället med lugn röst få igång ett samtal mellan Kent och Ofelia genom att ställa frågor om deras syn på saken. Jag vill ju inte behöva ta ett beslut över deras huvuden, utan jag vill att Kent och Ofelia tillsammans ska hitta en lösning som kan fungera.

- Det finns inget beslut om kulturhusets användning, utan att det är precis det vi gemensamt ska diskutera här idag och på vårt möte med kommunledningen. Jag vill att ni ska samarbeta kring användningen av lokalerna, säger jag, kanske lite övertydligt och med något förhöjt röstläge.

Jag fortsätter min monolog och tydliggör också att jag redan fått signaler från Olle och från övriga politiker i kommunledningen om att det inte är helt i sin ordning för Kent att ianspråka vilka lokaler han vill. Kent och Ofelia sitter båda och tittar på mig och inte på varandra, det känns genom deras kroppsspråk och miner i att de inte är med mig helt och fullt. Jag försöker få dem att förstå genom att förklara att vi i detta ärende inte kan sköta det genom egna beslut då det är en fråga som i allra högsta grad engagerar politiken. Plötsligt blir Kent arg och menar att det är hans fråga och han har rätten genom delegation att ta beslut om lokaler. Jag säger, med skärpa i rösten, att det är delvis rätt men informerar honom också om att politiken alltid har möjlighet att ta tillbaka delegationen när de tycker att det behövs ett politiskt beslut istället. Dessutom, säger jag till Kent, så rör han ju inte över lokaler som en annan förvaltning ansvarar för och behöver. Kent är fortfarande arg men säger att han förstår hur jag menar även om han inte håller med mig. Ofelia sitter tyst och säger ingenting men jag tycker mig se på henne, genom att hon stirrar i golvet och biter ihop tänderna, att hon inte gillar det hon hör Kent säga. Jag tycker Ofelia själv kan uttrycka hur hon ser på frågan, jag frågar om hennes åsikt men hon förblir tyst. Jag blir ordentligt irriterad och säger med lite för hög röst:

-Hur skulle det vara om ni kunde komma överens?

Båda rycker till och tittar rakt på mig, det är som att mitt utbrott löser upp tystnaden mellan dem. De börjar gemensamt diskutera nyttan av ett samarbete kring att finna lämpliga lokaler.

De landar i att det nog ändå är en bra idé att samarbeta om lokalfrågan då Ofelia har tillgång till ett flertal centrala lokaler, som i och för sig är till för uthyrning åt föreningslivet men som även skulle kunna användas som skollokaler. Utan att riktigt förstå hur det gick till så känns luften lite mer rensad och vi går gemensamt till mötet med kommunledningen, mötet hålls i kommunhusets sammanträdesrum. Olle inleder mötet och säger:

- Vi har tagit beslut om ny skola men inte på bekostnad av annan verksamhet.

För att ytterligare understryka sin ståndpunkt fortsätter han med att man inte kommer att godkänna fler ingrepp i kulturhuset utan man får, från skolans sida, börja leta andra lokaler. Kent protesterar och menar att skolans lokalfrågor är ett beslut som han ska ta och att det inte är underordnat politiska beslut. Ofelia säger inte ett ljud men jag ser på hennes min att hon tycker det är bra att politiken är tydlig avseende användandet av kulturhuset. Olle förordar ett omtag, även övriga politiker i kommunledningen slår fast hans ståndpunkt. Jag märker att stämningen i rummet är spänd och begär ordet.

- Jag tror det är av stor vikt att vi hittar en lösning på denna fråga, inte minst utifrån det faktum att vi precis inlett arbetet med att hitta bra samarbetsrelationer genom utbildningen ”våra roller”, säger jag och tittar runt om bordet rakt på dem som är i rummet.

Ofelia, Olle och övriga i kommunledningen nickar och tittar på mig och varandra medan Kent undviker min blick. Jag fortsätter:

- Vi ska hantera lokalfrågan utifrån era önskemål så långt det går men vi behöver väga in både skolchefens och kulturchefens behov och önskemål i avgörandet. Än så länge är lokaler inte föremål för politiska beslut då det i delegationsordningen ligger på tjänstepersoner. Jag förslår därför att vi får hantera frågan ytterligare en gång och komma med ett nytt förslag på lokaler. Kan vi inte hitta en tillfredsställande lösning så får vi lyfta frågan för politiskt beslut.

Efter en stunds ytterligare diskussion mellan Olle och politikerna i kommunledningen så nöjer man sig med mitt förslag och Olle avslutar mötet. Kent rusar iväg efter mötet och jag hinner inte tala med honom. Ofelia som är nöjd med kommunledningens och mitt tydliggörande, kommer fram och tackar för ett bra möte. Olle kommer efter mig i korridoren och säger upprört att jag får försöka förklara för Kent hur beslutet ska uppfattas och hur han förväntas hantera det uppdrag han fått. Jag förstår att det finns en underton av kritik mot Kents handlande och eftersom jag noterade att Kent också reagerade negativt på mötet och rusade

iväg så blir jag lite vaksam. Jag känner mig av någon anledning obehaglig till mods och blir irriterad över att Olle säger åt mig vad jag ska göra.

- Jag hanterar frågan på mitt vis, medarbetarna är mina bekymmer och politiken är dina, säger jag med skärpa i rösten och utan allt för mycket eftertanke.

Olle tittar på mig en kort stund, drar efter andan som för att säga något för att sedan nicka. Han klappar mig på axeln och säger att det är självklart och att han är nöjd med det. Jag ringer upp Kent, han svarar meddetsamma, jag frågar hur det är och han säger att det är bra men att han behöver fundera lite, vi bestämmer att vi ska boka upp en avstämning redan till dagen efter.

Dagen efter då vi har vårt avstämningsmöte på mitt rum är Kent trots allt fortfarande upprörd och han inleder direkt med det som gör honom arg.

- Du måste helt enkelt få politiken att förstå att lokalfrågan är en verksamhetsfråga.

Han ondgör sig både över beslut och hur han känner sig bemött. Jag säger till Kent att det inte spelar roll hur det sett ut tidigare utan nu behöver han förhålla sig till att kommunledningen inte tillåter fler ingrepp i kulturhuset, skolan får klara sig på de lokaler de har eller börja leta nya alternativ. Kent blir arg och säger att han tycker att jag ska blanda in de andra i cheferna i ledningsgruppen för att kritisera politiken. Han vill få kollegerna att hålla med om att politiken numera lägger sig i verksamheten och på det sättet rubbar vår överenskommelse kring roller och uppdrag. Jag känner mig besviken på Kents agerande och säger, med tydlig skärpa i rösten, att det inte är aktuellt att blanda in de övriga i ledningsgruppen. Frågan gäller inte generellt för alla frågor och beslut utan den handlar enbart om lokalerna till gymnasiet. Jag tydliggör ännu en gång för Kent att han istället måste fokusera på hur han kan lösa frågan under de förutsättningar som nu givits. Kent besinnar sig och säger att han förstår men att han tycker att allt tar sådan fruktansvärd tid när politiken ska blanda sig i det som är verksamhetens frågor. Jag bekräftar Kent i detta men förtydligar att även om vi har olika roller så har politikerna i denna fråga tydliggjort att de, just nu, tycker lokalfrågan är en politisk fråga. Kent håller inte med men han säger att han förstår vad jag menar.

Jag påminner Kent om diskussionen vi hade för ett par dagar sedan kring hans möjliga samarbete med Ofelia för att hitta andra lokaler. Efter en stunds funderande säger Kent att han kan se möjligheter med att fortsätta planera med de lokaler vi har i kulturhuset och att börja titta på andra alternativ tillsammans med Ofelia för en eventuell framtida utökning. Kent

säger att han ska ta kontakt med Ofelia direkt för att hitta alternativa lokaler för en eventuell utökning och att de gemensamt återkommer till mig med förslag. Medan Kent är på väg ut ur mitt rum så tänker jag hoppfullt att kanske kan vi äntligen få ett avslut på lokalfrågan för vårt nya gymnasium.

Sammanhang

Kommunen

Kommunen är en komplex organisation som leds utifrån två olika system, för det första förtroendevalda politiker och för det andra administration i form av tjänstepersoner. Samarbetet mellan politik och tjänstepersoner är helt avgörande för hur framgångsrikt arbete bedrivs i den kommunala organisationen. En viktig del i detta samarbete är det mellan de högst beslutande inom varje gruppering - kommunstyrelseordförande (hädanefter KSO) och kommundirektör. Samarbetsrelationen mellan dessa båda kan vara helt avgörande för hur kommunens styrning och ledning fungerar.¹

Ordet kommun har sina rötter i franskans ”commune” och användes som beteckning på en stad som borgarna administrerade självständigt och fritt från feodalherrarnas välde.² Idag kan detta kopplas till det kommunala självstyret som gör det möjligt för kommunen, att utöver det som regleras i lag, fritt styra över vilka områden man vill arbeta inom.

Kommunerna styrs genom direktvalda politiska församlingar. Politisk ledning av kommuner har en lång tradition som kommer ända från 1800-talets mitt. Ordningen är reglerad i såväl regeringsformen som i kommunallagen. Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. I en kommun måste kommunfullmäktige och kommunstyrelse finnas, all annan politisk organisation är i princip frivillig. Kommunstyrelsen utses av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen samt ansvarar för kommunens ekonomi. Kommunstyrelsen leds av kommunstyrelsens ordförande (KSO) som är kommunens högsta ansvarige politiker. Kommunstyrelsen har ofta också en form av politiska presidier (kommunledning) som ofta består av KSO, dennes ersättare och

¹ Sabrina Thelander, ”Att hantera känslor tillsammans stärker ledarskapet: om tillit mellan kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen”, i *Att leda i en komplex organisation - utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*, red Cregård, Berntson & Tengblad, (Stockholm: Natur & Kultur, 2018) s. 148.

² Stig Montin och Mikael Granberg, *Moderna kommuner*, 4 uppl. (Stockholm: LIBER, 2013), s. 10.

oppositionsrådet. Kommuner leds därutöver också administrativt, av en kommundirektör³, det är en ordning som tillkom i mitten på 1900-talet och som fram tills 2018 inte varit reglerad i lag, men även om det inte var reglerat i lag så fungerade ändå den administrativa ledningen i praktiken. Sedan den 1 januari 2018 finns det dock inskrivet i kommunallagen att en kommun har anställda och att man ska ha en kommundirektör som ska leda förvaltningen under kommunstyrelsen.

Uppdraget

Kommundirektören har ingen formell chef utan arbetar på uppdrag av kommunstyrelsen.

Kommundirektören är därmed kommunens högsta ansvariga tjänsteperson.

Kommundirektörens uppdrag innebär att se till att politikernas beslut genomförs men uppdraget innebär också att förse politikerna med bra underlag inför beslut. Förmågan att känna av vart politiken är på väg är alltså en viktig egenskap i kommundirektörens jobb.⁴ Den representativa demokratis ideal förespråkar att uppdrag och separata roller mellan den politiska dimensionen och verksamheten (verkställighet) ska gälla, men verkligheten ser ofta annorlunda ut.⁵

Kommundirektörens roll och uppdrag kan betraktas som en form av översättningsuppdrag utifrån tre olika perspektiv:

- Länk mellan politik och förvaltning – chefsfunktionens interna vertikala dimension
- Länk mellan verksamheterna – chefsfunktionens interna horisontella funktion
- Länk mellan kommuner och dess omgivning – chefsfunktionens utåtriktade dimension⁶

Jonsson kallar det länk efter Rolf Sollis definition, men själv har jag alltid förtydligt mitt arbete med begreppet översättare och därför väljer jag det uttrycket, innehållsmässigt skiljer det sig inte från Sollis förståelse av uppdraget.

³ Kommundirektör heter det enligt kommunallagen men det kan också benämnas kommunchef eller i större städer som stadsdirektör.

⁴ Rolf Solli & Anders Källström, *Kommundirektören*, Arbetsrapport 8 1995 CEFOS (Göteborg: Göteborgs universitet, 1995) s. 18.

⁵ Montin och Granberg 2013, s. 94.

⁶ Leif Jonsson, *Kommunchefer blir till*, (Nora: Nya Doxa, 2009), s.26.

Roller

Det finns en otydlighet i rollfördelning mellan politik och verksamhet/verkställighet och framförallt i rollfördelningen mellan KSO och kommundirektören och denna otydlighet behöver hela tiden hanteras. Det handlar ytterst om ömsesidig respekt och förståelse för varandras olika uppdrag och roller, ibland träder man in på varandras områden, inte minst i perioder av osäkerhet.⁷ Sammanfattningsvis kan man säga att problem oftast uppstår i två situationer, den ena är när politiken kommer för långt in i verksamheten och inte låter tjänstepersoner uttrycka sin professionella kunskap och den andra är om tjänstepersonerna inte håller sig ifrån den politiska dimensionen av beslutsfattandet.

Uppdragen och arbetsuppgifterna för KSO och kommundirektör är varierande och oerhört omfattande och det gör att det inte går att i detalj reglera rollerna i förväg. Rollerna behöver ständigt diskuteras och omformuleras och för detta krävs flexibilitet. För att ett fungerande samarbete ska kunna uppstå behöver KSO och kommundirektör komma överens om hur man vill ha det och sedan klara av att hantera och kommunicera detta i den vardagliga praktiken. Först när alla inblandade förstår varandra kan man, genom det åstadkomna samförståndet och realisera de goda lösningarna. Kommunikationen mellan politiken, tjänstepersonerna och mig blir i denna situation en värdeämätare för hur det fortsatta arbetet med roller och samarbetsrelationer ska fungera i framtiden. En del av dessa oklarheter går att reglera genom tex delegationsordning och andra styrdokument men det finns alltid frågor som hamnar emellan och då uppkommer frågor kring vem som äger rätten att besluta i vilka frågor.

I samband med den nya kommunallagen där det fastslogs att varje kommun ska ha en kommundirektör så tydliggjordes rollen och funktionen främst genom att man i lagen skriver att det ska finnas en direktör, denna direktör ska leda förvaltningen under kommunstyrelsen samt att det ska finnas en, av kommunstyrelsen, beslutad instruktion för direktörens arbete. Även om det inte fanns fastslaget i lag att en kommun ska ha en direktör förrän 2018, så hade de allra flesta av Sveriges 290 kommuner redan en sådan funktion sedan tidigare. Kommundirektörens uppdrag och roll präglas i den vardagliga praktiken av samarbetsytor på flera håll främst gentemot politik, verksamhet och allmänhet.

⁷ Montin och Granberg 2013, s. 93.

Syfte och frågeställning

Syfte

Min essä handlar om hur det är att verka i den dubbla styrningskultur som finns i en kommun. Den dubbla styrningen i form av en politisk uppdragsgivare på ena sidan och en verksamhet, som leds av tjänstepersoner som ska verkställa de politiska besluten, på andra sidan. Den dubbla styrningen går också att beskriva som skillnaden mellan vad som beslutas och hur det sedan genomförs. I min kommun kallar vi detta mellanrum den gyllene zonen eller området där de goda diskussionerna ska ske. I praktiken kanske det inte alltid fungerar på det sättet då det inte är helt glasklart var linjen går för en beslutad insats mellan det politiska uppdraget och verksamheternas styrning över hur genomförandet av detta uppdrag ska se ut. I rollen som kommundirektör är uppdraget att arbeta både med att översätta politikens önskemål mot verksamheten, den vertikala dimensionen. Samt att få de chefer som ansvarar för verksamheterna att förstå vilket uppdrag de har, den horisontella funktionen. För att förstå hur kommundirektörens yrkeskunnande utvecklas och används i den berättelse som inleder denna essä kommer jag att pröva den ur olika perspektiv och utifrån olika begrepp.

Jag kommer framförallt att koncentrera mig på samarbetsytorna mellan politik och kommundirektör samt kommundirektör och andra chefer. Kommundirektörens roll, enligt mitt sätt att se på det, är att agera översättare mellan dessa olika samarbetsytor. I dessa samarbetsytor skapas flera olika spänningsfält bland annat det som innebär att leda i mellanrummet mellan politik och verksamhet samt mellan verksamhet och verksamhet. Hur ser handlingsutrymmet ut i detta mellanrum och hur kan man förstå roller och rollkonflikter i den kommunala kontexten? Jag vill förstå och synliggöra arbetet som sker i mellanrummen och jag vill också förstå hur kommundirektörens uppdrag som översättare sätts i sitt sammanhang och beskrivas utifrån dessa mellanrum. I en berättelse från min vardag kopplad till essäformen vill jag försöka lyfta fram de olika spänningsfält som jag ser skulle kunna påverka utvecklingen av mitt yrkeskunnande. Fokus kommer att vara på de samarbetsrelationer som sker mellan de olika personerna i berättelsen och vad det skapar för handlingsutrymme i verksamheten.

Frågeställning

De frågeställningar jag önskar svar på är:

Vilka problem och möjligheter finns i den kommunala styrningen med fokus på kommundirektörens roll i mellanrummet mellan politik och verksamhet?

Hur ser kommundirektörens praktiska kunskap ut i detta mellanrum?

Metod

Essäskrivande

Jag har aldrig tidigare skrivit essä och det är en helt ny upplevelse för mig. Vi har i utbildningen löpande producerat texter och tränat oss för den vetenskapliga essän men detta är mitt första riktiga försök att producera en uppsats utifrån ett essäistiskt perspektiv.

Essäformen ger mig en friare form att utforska min yrkeskunskap även om det finns struktur och former som jag behöver förhålla mig till. Maria Hammarén skriver i "Språkfilosofi för personligt bruk" att "känslan av att förstå förvandlas till att inte förstå och inte klara, utan att åtminstone för ett tag treva runt i okunnighet".⁸ Genom detta förstår jag att skriva essä innebär att träna på sitt sätt att uttrycka sig och genom skrivandet få syn på saker i sin egen verklighetsbeskrivning som man kanske inte sett annars. Skrivandet kopplar också min uppmärksamhet till det som behöver uttryckas, skrivandet är att tänka och genom att öva språket övar jag mig också i att se klarare.⁹ Merete Mazzarella beskriver essäskrivandet i sin artikel "Om att förmedla essäistiskt" som en hundpromenad.¹⁰ Jag vill nog ändå snarare beskriva mitt essäskrivande som en kattpromenad, det vill säga en promenad med katt i koppel. En tänkt början och ett tänkt slut men där nedslagen kan bli både många och få likväl som korta och långa, med andra ord jag vet inte mer exakt än var jag börjar och var jag tänker sluta. Jag vet inte om jag kommer hela rundan eller om det blir en helt annan runda och jag vet inte om det blir många pauser eller en enda lång paus. Merete som skriver att essäisten, genom liknelsen med hundpromenaden, kan liknas vid både hund och hundägare och då blir jag i min liknelse både katt och kattägare det vill säga katten går sin egen väg, kommer tillbaka när den själv vill och den lyckliga kattägaren fogar sig.

Toril Moi reflekterar också över uppmärksamhet och skrivande som ett måste för att utveckla autenticitet, om detta inte sker så blir vi ett skal och vi blir i vår roll som

⁸ Lotte Alsterdal, "Essäskrivande som utforskning", i *Konst och lärande: essäer om estetiska lärprocesser*, red. Anders Burman, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s. 72.

⁹ Toril Moi, *Språk och uppmärksamhet*, (Stockholm: Faethon, 2017), s. 64.

¹⁰ Merete Mazzarella, "Om att förmedla essäistiskt", *IKAROS* nr 4 (2015), s. 6

representanter för en organisation inget annat än yrkesrollen, vi blir tomma som individer.¹¹ När vi använder ord och samspelar i olika relationer så använder vi vårt omdöme, språkbruket hanterar på så sätt också etiska frågeställningar. ”Våra ord avslöjar vad vi ser, vad vi inte ser och hur vi ser. Våra ord uttrycker vår förmåga att vara uppmärksamma.”¹² Berättelsen handlar om hur ett ärende i en kommunal kontext hanteras utifrån de personer som finns involverade samt utifrån sakfrågan. Relationerna kretsar kring kommundirektören och kommundirektörens roll i att hantera ett ärendes gång i en kommunal beslutsprocess. Som jag förstår det så skiljer Wittgenstein på språklig nivå mellan att karaktärisera något och att med ord beskriva så att någon annan förstår. Detta kan liknas med att försöka beskriva den praktiska kunskapen. Istället för att försöka sätta ord på det menar Wittgenstein att man hellre bör ha fokus på att fästa uppmärksamheten på något.¹³ Det skulle kunna förstås som att det är själva uppmärksamheten på kommundirektörens handlingar i berättelsen som kan öppna för förståelse för den praktiska kunskapen. Anders Burman skriver i ”Erfarenhet, reflexion och bildning” att det är själva reflektionsprocessen som öppnar upp för erfarenhet, kunskap och bildning och gör att man i nästa liknande situation kan handla annorlunda.¹⁴ En del i denna reflektionsprocess kan vara att skriva och beskriva det som händer så noggrant som möjligt. Den essäistiska formen möjliggör detta och den i sig gör också att skrivprocessen blir en resonerande skrivning där jag kan pröva olika resonemang mot både mitt eget tänkande och mot olika filosofers tidigare tänkande.

För att överhuvudtaget få grepp om behovet av kommundirektörens kunnande så behövde jag tydliggöra begrepp och teorier som kunde hjälpa mig definiera vad praktisk kunskap är utifrån mitt perspektiv. Jag ville i essäform göra detta begreppsliga förtydligande. Essän blir formen för min undersökning av kommundirektörens praktiska kunskap. Berättelsen från min vardag är utgångspunkten för min essä och i essäformen behöver den konkreta situationen beskrivas för att tillgängliggöras för reflektion. Alsterdal skriver att ”till skillnad från teoretisk kunskap är praktisk kunskap bunden till tid och rum”.¹⁵ Det rums- tidsliga påverkar alltså mitt sätt att skriva och uppmärksamma budskap och nyanser i berättelsen. Essä betyder att pröva eller att testa¹⁶ och i essäistisk form gör jag därför det. Jag

¹¹ Moi 2017, s. 57.

¹² Moi 2017, s. 78.

¹³ Kjell S. Johannessen, *Praxis och tyst kunnande*, (Stockholm: Dialoger, 1999), s. 26 – 27.

¹⁴ Anders Burman, ”Erfarenhet, reflexion och bildning – utkast till ett pragmatiskt bildningsbegrepp”, i *Vad är praktisk kunskap?*, red Jonna Bornemark & Fredrik Svenaeus (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s. 128.

¹⁵ Alsterdal 2014, s. 51.

¹⁶ Arne Mellberg, *Essä – urval och introduktion*, (Göteborg: Daidalos, 2015), s.24.

försöker spegla och reflektera mina tankar och handlingar mot en berättelse från min vardag som kommundirektör i en offentlig verksamhet (kommun). Tanken med essäformen är att utveckla tankar och frågor för att på så vis komma åt det som är mitt praktiska kunnande. Enligt Maria Hammarén lär vi oss genom träning och att tänka men också genom ”något annat”¹⁷ Detta ”något annat” finner jag utmanande och svårt att få grepp om men det lockar mig också till fortsatt sökande och trevande i min egen berättelse. Även Adorno lyfter frågan om essän som form och menar att essän som form alltid behandlar det som redan är format dvs utan koppling till vetenskaplig sanning eller poetisk insikt.¹⁸ Jag tolkar detta som att essän som form därför ger mig möjlighet att utan ett helt uttömmande resonemang kring koppling till vetenskap och krav på att besvara alla frågor kunna pröva mina funderingar kring hanteringen av situationen som min berättelse ger en bild av. Maria Hammarén skriver i sin bok ”Skriva – en metod för reflektion” att erfarenhetsgrundad kunskap är ett resultat av erfarenhet *och* reflektion, det räcker alltså inte bara med att arbeta i 20 år inom ett speciellt yrke för att få tillräcklig kunskap att hantera ”det oförutsedda” utan man måste reflektera.¹⁹

Utgångspunkter

Min berättelse är utgångspunkten i essän och jag har fokuserat på den utifrån två övergripande rubriker, maktförhållanden och samverkansklimate som sedan är uppdelade i fler underrubriker. Jag har i min essä försökt vända mig till de teorier och de filosofer som på något sätt berör mina funderingar över min egen yrkeskunskap. När jag undersöker min yrkeserfarenhet som bygger på min egen erfarenhet som chef i kommunal förvaltning så ska jag samtidigt betrakta dessa erfarenheter på distans. För att göra detta så prövar jag erfarenheterna mot teorier och filosofiska texter. Jag använder begreppen uppmärksamhet och omdöme som ett genomgående övergripande perspektiv i min reflektion över berättelsen för att få syn på min yrkeskunskap. Jag har också valt att fokusera på de mellanrum som skapar skav mellan politiken och kommundirektören och det skav som finns mellan förvaltningscheferna och kommundirektören, det är i dessa mellanrum som översättarrollen tar form. Genom mitt skrivande och den reflektionsprocess detta innebär får jag möjlighet att förhålla mig till min egen kunskap.

¹⁷ Alsterdal 2014, s. 53.

¹⁸ Mellberg 2015, s.317 - 318.

¹⁹ Maria Hammarén, *Skriva – en metod för reflektion*, 2 uppl. (Stockholm: Santérus förslag, 2010), s. 17.

För reflektion kring omdöme har jag vänt mig till Aristoteles som hjälpt mig förstå hur jag ska reflektera över kunskap. Jonna Bornemark har också givit mig förståelse för behovet av ett gott omdöme för att förstå det professionella omdömets framväxande och kopplingen till hur samspel inom verksamheten uppkommer. För att förstå hur jag kan använda min uppmärksamhet i reflektion har jag tagit hjälp av Simone Weil och Toril Moi. Utöver begreppen omdöme och uppmärksamhet som jag använder övergripande så har jag använt Lars Kleberg för att gestalta kommundirektörens uppdrag som översättare och genom detta försöka synliggöra uppdragets komplexitet. Jag har valt att använda mig av filosoferna Immanuel Kant och Michel Foucault för att få grepp om drivkrafter bakom handlandet. Kant får beskriva moral och självlagstiftning det vill säga autonomi²⁰ medan Foucault får stå för det som mer kan kopplas till makt och styrning. Michel Foucault hjälper mig också i att kunna diskutera styrning för att få syn på de krafter som finns i den enskildes eget ansvar och möjlighet att utöva sitt yrke. Immanuel Kant synliggör genom sitt perspektiv på etik och moral hur jag ska agera för att försöka förstå nödvändigheten av att få i stånd en verksamhet som bygger på respekt och tillit. Jag har dessutom använt Maria Hammarén för att få syn på skrivandets betydelse för den egna reflektionen och jag har även använt John Dewey och Donald Schöns perspektiv för att få syn på den reflekterande processen. Utöver de jag nämnt har jag också i små korta passager använt andra tänkare och filosofer för att förtydliga och markera olika ställningstaganden eller reflektioner kopplat till den praktiska kunskapen. Jag nämner två, Kjell S Johannessen med vars hjälp jag undersökt kunskapsformer och Tore Nordenstam för att se på begreppsförklaringar.

Begreppet omdöme har jag använt utifrån att jag som chef behöver ha ett gott omdöme och vad detta omdöme betyder i kontexten av den praktiska kunskapen. För att ta reda på detta så har jag gått tillbaka och försökt koppla chefskapet eller kanske ytterst ledarskapet till Aristoteles kunskapsbegrepp, episteme, techne och fronesis. Episteme (vetande) är den kunskapsform som står för den teoretiskt vetenskapliga kunskapen. Den bygger på faktakunskaper som kan ses som beständiga och oföränderliga.²¹ Techne (kunnighet) kan liknas vid ett hantverkskunnande, vilket innebär att den som utför uppgiften vet hur någontings ska göras. Techne är kopplat till framställning och hur något ska uppkomma.²² Fronesis kan definieras som klokhets eller att veta när kunskap kan användas.²³

²⁰ Immanuel Kant, *Grundläggning av sedernas metafysik* (Göteborg: Daidalos, 2006), s. 66.

²¹ Aristoteles, *Den Nikomachiska etiken*, 3 uppl. (Göteborg: Daidalos, 2018), s. 165 – 166.

²² Aristoteles 2018, s. 166 - 167.

²³ Aristoteles 2018, s. 167 – 168.

Aristoteles kännetecken på fronesis är när en person ser vad som är det praktiskt riktiga och kloka sättet att handla på i en given situation och utifrån den sedan kunna bedöma sitt praktiska handlande.²⁴ Ett yrkeskunnande kan därför troligen inte enbart bäras av teoretisk kunskap utan behöver kompletteras. Klokheden består också i att vara klok i en viss situation eller i ett visst avseende utan koppling till kunnighet.

Jag använder också begreppet uppmärksamhet i min essä för att få syn på min praktiska kunskap. Uppmärksamhet i betydelsen förmågan att medvetet försök att finna sanningen i det man studerar. ”Om vi inte ser, om vi inte är uppmärksamma, ha vi inget inre. Om vi inte riktar uppmärksamhet mot världen omkring oss kommer vi att förbli tomma.”²⁵ Uppmärksamhet i denna bemärkelse måste vad jag förstår tränas in och ska inte tas för given eller översättas med omtänksamhet eller vänlighet. Jag använder bland annat Simone Weils begrepp uppmärksamhet som ska förstås som en förmåga som tränas in genom upprepade och allvarligt menade försök att förstå ”den andre” och att finna sanningen.²⁶ Toril Moi som skriver om Simone Weil uttrycker också en farhåga för att tiden idag, där vi lever stressigt och hela tiden blir avbruten av elektronik, får svårare att utveckla förmågan till uppmärksamhet.²⁷ Vi behöver alltså bli bättre på att vara uppmärksamma och träna oss i olika situationer för att beakta att vi är uppmärksamma.

Min reflektion utgår ifrån två huvudrubriker, maktförhållanden och samverkansklimat för att sedan brytas ner utifrån tema som framkommit i mina reflektioner över kommundirektörens praktiska kunskap. Under rubriken översättare försöker jag beskriva rollen som kommundirektören utifrån det sätt den visar sig i berättelsen. I rubriken samarbete har jag samlat en beskrivning av de olika samarbetsrelationer som uppstår och vad det betyder. Under rubriken styrning beskrivs på vilket sätt jag reflekterar över styrning och dess påverkan på kommundirektörens yrkeskunskap. Här försöker jag också beskriva vikten av en tillitsfull kultur i organisationen för att få till stånd bra samverkan och samarbete. Under rubriken rollfördelning beskrivs hur roller spelar roll i den kommunala kontexten kopplat till kommundirektörens översättningsuppdrag, omdöme och uppmärksamhet. Rubriken mellanrum blir som en slags sammanfattning för allt ovan då det ju är i mellanrummet som

²⁴ Christian Nilsson, ”Fronesis och den mänskliga tillvaron – en läsning av Bok VI i Aristoteles Nikomachiska etik”, i *Vad är praktisk kunskap?*, red Jonna Bornemark & Fredrik Svenaeus, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s 46 - 47.

²⁵ Moi 2017, s. 54.

²⁶ Simone Weil, *Väntan på Gud*, (Stockholm: Artos, 2010) s. 71.

²⁷ Moi 2017, s. 19.

alla delar mötesplats, det är här som både den vertikala och horisontella styrningen blir till. Här blir återigen översättarrollen viktig och omdömet samt förmågan att fånga in det som händer och agera på det. Avslutningsvis för jag en diskussion med mig själv kring vart min essä förde mig och på vilket sätt jag fått svar på mina frågeställningar.

Etiska överväganden

Berättelse är som jag tidigare nämnt utgångspunkten för min reflektion och utforskning och jag har försökt beskriva en händelse som beskriver mitt arbete som kommundirektör i mellanrummet mellan politik och verksamhet. Berättelsen som i sin form är autofiktiv ger en bild av kommundirektörens arbete och hantering av en känslig fråga, som engagerar både politik och tjänstepersoner. Berättelsen i sig ger mig också en bild av komplexiteten i kommundirektörens arbete och ur berättelsen skapas en undran över min egen situation och vilket kunnande som krävs för att hantera uppdraget som kommundirektör. De etiska övervägande som jag gör kopplar till att berättelsen är tagen ur min verklighet men beskriver inte en verklig situation utan en sammanfattning av händelseförlopp kring hantering av sakfrågor som kan ske och som sker i den kommunala kontexten. Personerna som beskrivs i berättelsen finns inte på riktigt utan är sammansatta utifrån minnen och erfarenheter av alla möten med politiker och tjänstepersoner jag gjort under mina år som chef i kommunal förvaltning.

Maktförhållanden

Översättare

Kommundirektörens uppdrag är att verka i mellanrummet mellan politik och verksamhet och mellan verksamheterna. Detta uppdrag jämför jag i denna essä med ett översättaruppdrag. Jag översätter helt enkelt politikens vilja till verksamheten och verksamhetens vilja till politiken. Vad är det som gör att jag uppfattar uppdraget på detta sätt kan man ju undra. Jämförelsen mellan översättaren och kommundirektören blir en slags brygga mellan det invanda och kända och det okända material och den kunskap som kan komma genom att undersöka min berättelse utifrån en översättningspraktik. Lars Kleberg beskriver arbetet med analogier som ”ett slags sökljus in i det okända”²⁸ och det är precis det jag behöver för att

²⁸ Lars Kleberg, *Översättaren som skådespelare*, (Stockholm: Dialoger, 2001) s.9.

kunna se bakom det som för mig redan är välkänt i de situationer som jag hamnar igenom mitt arbete. Vad är det då jag undrar över och som skaver? Jag har genom min berättelse försökt beskriva samarbetsrelationer, framförallt vill jag rikta mitt sökljus mot den relation som handlar om mitt uppdrag som översättare mellan politik och verksamhet. Hur ser denna roll ut i berättelsen och vad kan jag upptäcka genom att undersöka denna roll utifrån översättarens perspektiv? Först får jag kanske tydliggöra på vilket sätt jag ser på översättaren och jag tar spjärn emot Jonna Bornemarks tankar om översättarrollen

Alla som håller på med översättning vet att all översättning är en approximation, det närmar sig men stämmer aldrig helt, oavsett om det är en översättning mellan språk, mellan medier eller mellan konstformer. Varje uttryck har sin unicitet. Men det betyder inte att de är instängda i sig själv. Tvärtom kan förflyttning mellan områden berika. Det vill säga om det görs med syfte att berika dem och inte med syfte att kontrollera eller reducera dem. En översättning av en diktsamling kan bli ett konstnärligt verk i sin egen rätt.²⁹

Med utgångspunkt i detta citat tänker jag att översättaren har en självständig roll. Det sker en tolkning i mötet mellan originalet och översättningen där det goda omdömet behöver finnas och uppmärksamhet över de nyanser som behöver vävas in i översättningen för att vidare kunna förstås av den som sedan ska läsa. Översättningsarbetet sker i två riktningar, dels den vertikala dimensionen som handlar om översättning mellan politik och förvaltning. Dels den horisontella funktionen som handlar om översättning mellan verksamheter och chefspersoner i verksamheten. Kopplat till min berättelse så sker översättningsarbetet främst mellan politiken och Kent där mitt arbete blir att försöka få Kent att förstå hur han kan agera inom sitt mandat men ändå ta hänsyn till politikens vilja. Det sker också en omvänd översättning i återkopplingen till politiken där jag tydliggör för Olle vad som är mitt ansvarsområde och vad som är hans, det vill säga vad innebär våra respektive uppdrag för rollen i organisationen. Trots att den stora delen av berättelsen fokuserar på översättningsarbetet mellan politiken och Kent så finns det också en stor del att fundera över i arbetet mellan Kent och Ofelia, den horisontella funktionen. Förvaltningschefernas kommunikation fungerar inte på ett bra sätt och även här kommer kommundirektörens roll som översättare att prövas. Jag har genom min berättelse försökt beskriva hur en situation kan se ut där det politiska beslutet inte alltid tangerar den bild av verksamheten som medarbetaren och jag befinner oss i. Det blir tydligast

²⁹ Jonna Bornemark, *Horisonten finns alltid kvar. Om det bortglömda omdömet*, (Stockholm:Volante, 2020), s. 151.

då man som i denna berättelse inte utgår ifrån de strukturer för beslutsfattande som är de som gäller utan en fråga blir av sådant intresse att man går över det som finns beslutat om beslutsvägar och man tar beslut utifrån en helt ny situation med nya regler. Kopplat till Aristoteles tankar om kunskap så skulle mitt ledarskap eller ledarskapet överhuvudtaget under dessa förutsättningar hitta sin form i kopplingen mellan vetande, kunnsighet och klokhet. Det finns, om jag förstått Aristoteles rätt, inte något fastställt svar kring vad som kan uppfattas som en "rätt" lösning eller "rätt" handlande. Personen får därför lita till och ta hjälp av sitt kloka omdöme utifrån den specifika situation hon eller han befinner sig i.³⁰ I mitt arbete som kommundirektör är omdömesförmågan avgörande för hur jag klarar av mitt uppdrag. Det går i de flesta fall inte att bara följa regler och rutiner utan jag måste följa min erfarenhet för att kunna avgöra hur man ska agera. I min berättelse där jag dels behöver hantera frågan om politikens och verksamhetens olika roller så behöver jag också samtidigt hantera relationer mellan skolchefen och politiken och relationen mellan skolchefen och kulturchefen, när jag väljer gör jag det i denna situation utifrån erfarenheter som jag samlat på mig under flera års ledarskap.

Kopplar jag min berättelse till Kants åsikter om plikt och moral blir relationen till det kategoriska imperativet helt överordnat.³¹ Det kategoriska imperativet är en moralisk princip som anger att en människa ska handla såsom man vill att andra människor ska handla mot en själv.³² Kant betraktar alltså människan som någon med fri vilja, som myndig och ansvarig. Människor väljer själva och vi måste därför ta ansvar för våra handlingar. Väljer vi dåliga saker och handlingar så får vi leva med konsekvenserna. Moral ingår i människans förpliktelser och är alltså underförstått alltid närvarande i människors handlande. Moralen är handlingen i förhållande till autonomin, de handlingar som är förenliga med viljans autonomi är tillåten och de som inte är det är således otillåtna.³³ Ur ett verksamhetsperspektiv och med blicken på den enskilde yrkesutövaren så innebär det att man handlar utifrån de principer man själv anser vara rätta och som man också menar att alla andra, utan undantag, måste följa.

För att förstå vad det är som händer i berättelsen behöver jag byta perspektiv och vidga gränserna för den kultur som vi befinner oss i det vill säga den kommunala kontexten där politiken ger uppdrag genom beslut om vad som ska göras och tjänstepersoner

³⁰ Nilsson 2014, s 52 - 54.

³¹ Jan-Olav Henriksen & Arne Johan Vetlesen, *Etik i arbetet med människor*, 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2015), s. 175.

³² Otfride Höffe, *Immanuel Kant*, (Stockholm: Thales, 2004), s. 176.

³³ Kant 2006, s. 66.

styr över hur det sedan ska genomföras. Frihetskänslan och utmaningen skapas av kraften i genomförandet och i mötet med dem som ska ta del av det som kommer ur översättningsprocessen. Kulturens gränser sätts på prov i detta sammanhang och jag behöver på ett sätt markera ett brott eller ett slut i mötet med kommunledningen för att kunna börja om igen utifrån en delvis ny beställning där lokalfrågan egentligen inte längre betraktas som en fråga för verksamheten utan den har övergått till att bli en fråga som ska hanteras genom politiska beslut men den behöver omtolkas, översättas om igen. Jag tycker att Kleberg beskriver detta genom översättarens arbete som en lyckad skinnömsning där man vidgar sina kulturella gränser och genom detta skapas frihetskänslan som är motorn för kreativiteten men också dess mål.³⁴

Samarbete

Samspelet och det professionella omdömet kommer inte av sig själv utan handlar också om något vi kan behöva utveckla både på individnivå och gemensamt, det växer fram och tillhör kulturen i verksamheten.³⁵ I en situation, som den som finns i berättelsen från en kommundirektörs vardag, så blir omdömet viktigt för det mellanmännskliga mötet och beslutsfattandet, omdömet är det som får vardagen att fungera.³⁶ Och det har visat sig att ett klokt handlande i mellanmännskliga yrken (och inte bara där) kräver sådant som är svårt att mäta; lyssnande, empati och omdöme.³⁷ Att influera andra människor är en av huvudingredienserna i ledarskapet och en stark ledare har både möjligheter och makt att påverka verksamheten och de personer som påverkas av verksamheten till exempel medarbetare och medborgare. Samarbete bygger på relationer mellan människor, i detta sammanhang professionella relationer då man som KSO och kommundirektör inte alltid har möjlighet att välja själv vem man samarbetar med. Samarbetsrelationen mellan KSO och kommundirektör har som tidigare beskrivits en avgörande och viktig roll för arbetet i kommunen. Kopplingen till kommundirektörens uppdrag som översättare i det som kan beskrivas som den interna vertikala dimensionen av chefsarbetet, dvs den mellan politik och verksamhet, påverkas direkt av denna relation. Hammaren skriver i "Språkfilosofi för personligt bruk" att all mellanmännsklig relation handlar om trovärdighet och förtroende både i nuet och för framtiden. Man fäster bryggan mellan människor och den är grunden för

³⁴ Kleberg 2001, s. 131.

³⁵ Bornemark 2020, s. 69.

³⁶ Bornemark 2020, s. 21.

³⁷ Bornemark 2020, s. 20.

gemensam handling.³⁸ Förståelsen för denna process kräver alltså att kommundirektören har egen erfarenhet av att leda och att själv följa och agera i olika typer av situationer. Erfarenheten hjälper till att förstå på vilket sätt det går att hantera en viss situation både gentemot medarbetare i en viss situation men också utifrån att ge dem redskap för att själv bygga upp en erfarenhetsbank. Samspelet mellan de olika aktörerna i berättelsen ser olika ut. Det finns ingen gemensam linje utan precis som i alla mellanmänniska möten så behöver varje situation ses som unik. I mötena mellan kommundirektör och KSO finns det både lediga samtal, diskussioner, oenigheter och respekt. På samma sätt mellan kommundirektören och skolchef/kulturchef. Ledarskap behöver också vara nära verkligheten. Man behöver förstå och ha möjlighet att förmedla denna förståelse för det arbete som medarbetaren gör. Därför är relationen viktig, inte bara hur man gör utan också hur medarbetaren förhåller sig till det man gör. Att förstå sammanhanget är den helt avgörande faktorn för att få saker att fungera. Att läsa situationer rätt och i rätt sammanhang. Varje situation är unik även om den liknar någon tidigare erfarenhet. Reflektion blir då ett nödvändigt redskap för att hantera dessa var för sig unika situationer och reflektion i jagform blir då helt nödvändig för att få perspektiv och för att kunna ta egen plats i berättelsen.³⁹

Översättningen ger möjlighet till nya insikter och betydelser under förutsättning att det finns ett förtroende mellan de som är inblandade i situationen. Detta kan liknas vid översättning av en text från ett språk till ett annat ”om en översatt text vid återöversättning till källspråket inte blir identisk med originalet har vi att göra med en verklig översättning. Den fullständiga översättningen existerar inte och kan inte existera.⁴⁰ Indirekt blir detta då att i berättelsen har alla rätt att ta beslut inom sina givna ramar, de har alla rätt att uttrycka sin åsikt. I berättelsen behöver jag fokusera på hur vi löser sakfrågan men också på hur relationerna mellan de olika inblandade personerna utvecklas och förstås. Ingen vinner på att alla hamnar i konflikt i denna situation och ingen vinner på att frågan inte hanteras på ett korrekt sätt. Vem som sedan hanterar frågan behöver också hanteras, hur löser man en knut där många tycker sig ha tolkningsföreträdet och rätten att ta beslut över andras huvuden? I berättelsen kan man få en bild av att det är tjänstepersonerna som inte förstår sitt uppdrag. Det finns en sanning i detta men det finns också en underliggande fråga som handlar om politikens förtroende till verksamheten. I sakfrågan blir placeringen och lokalfrågan en känslig diskussion och genom detta vill politiken ta över frågan för att på så vis få en känsla

³⁸ Maria Hammarén, *Språkfilosofi för personligt bruk*, (Stockholm: Santérus, 2009), s. 23.

³⁹ Hammarén 2010, s. 29 – 30.

⁴⁰ Kleberg 2001 s. 145.

av att man har styrning över frågan eller kanske makt. Samtidigt är man inte överens i politiken om tillvägagångssättet och KSO ser att det är ett rollöverskridande som kan få effekter på det framtida arbetet med att skapa en bra relation mellan politik och verksamhet. Reflektion behöver följaktligen tid och risken finns att jag inte tar mig den tiden, slentrian i val av strategier riskerar alltid att ta över tänkandet och handlingen när andra arbetsuppgifter än mötet med människor upptar min tid. I de situationer behöver vi följsamhet och utrymme för att undersöka oss själva, konkret och med fokus på sådant som ger kraft och lust.⁴¹ I berättelsen är mötet med Kent ett sådant exempel, redan i själva händelsen infinner sig en känsla av att det inte blev helt rätt och det ger en möjlighet att fundera över hur saker kan göras annorlunda nästa gång. Träning ger färdighet men också erfarenhet och kunskap som kan prövas i nya situationer. En stor del av kommundirektörens arbete handlar om att upptäcka och vara uppmärksam på dessa situationer och agera och hantera dem innan det blir situationer som inte går att lösa. Weil uttrycker det som om ”varje gång en människa gör ett medvetet försök till uppmärksamhet utan någon annan önskan än den att därigenom bli bättre skickad att finna sanningen, får hon denna ökade förmåga, även om hennes ansträngning inte medför något synligt resultat.”⁴² Denna uppmärksamhet är inget som kommer av sig själv utan den behöver tränas upp eller övas upp kanske är mer beskrivande. Att få syn på de situationerna innan de eskalerar är det som behöver vara i chefens fokus och som man måste reagera på.

Styrning

En fråga som dyker upp i mitt huvud när jag läser min berättelse är om detta till en del egentligen handlar om makt och maktutövning? Enligt Maria Öhman så kan makt ses som något naturligt i människors vardagliga handlingar. Hon kopplar det till kunskaper, normer och värderingar.⁴³ Öhman använder bland annat Foucault i sin maktanalys. Foucault talar inte om makt i termer av att människor styrs eller blir passiva objekt, snarare tvärtom. Foucault påpekar att makt i termer av påverkan måste förstås utifrån att alla människor är kapabla att handla, att lära sig och bli någon i relation till en verksamhet innebär att bli ett aktivt subjekt,

⁴¹ Annika Notér Hooshidar, ” Mellanrum”, i *Reflektionens gestalt*, red Kristina Fjelkestam, (Huddinge: Södertörns högskola, 2009), s. 113.

⁴² Weil 2010, s. 71.

⁴³ Maria Öhman, ”Att analysera socialisationens riktning ur ett maktperspektiv”, *Utbildning & Demokrati*, vol. 17, nr 3 (2008), s. 72.

”en relation mellan att styras av och att styra sig själv”⁴⁴ Foucault intresserade sig inte för vem som har makt utan det centrala i hans syn var hur den utövas och faktiskt verkar. Definitionen av makt som styrform innebär att rikta intresse mot hur styrning utövas, fokus förflyttas med andra ord från maktens utövare, syfte och innehåll till maktens form.⁴⁵ Enligt detta synsätt är makt inte något som handlar om våld eller tvång utan om relationer och en styrning som mer handlar om frihet och individens förmåga att styra sig själv, makt är därför närvarande överallt till exempel inom företag och organisationer.

Kommundirektörens roll i den kommunala kontexten är att samordna helheten, att vara översättaren mellan politik och verksamhet och inom verksamhet. I berättelsen exemplifieras detta av de mellanrum som finns mellan politikens beställning av utredningsuppdraget om gymnasieskolans framtid och hur resultatet utkristalliseras, den vertikala dimensionen. Det exemplifieras också i de delar av berättelsen där möten mellan olika beslutsnivåer krockar med varandra tex den mellan vad som är politiska beslut och vad som kan bestämmas på verksamhetsnivå. I berättelsen stämmer dessa beslutsnivåer inte med det som är överenskommet från början, regelverket för beslutsordningen rubbas. För Foucault är det i huvudsak inte resultatet av maktförhållandet eller varför styrningen utövas som intresserar utan av vad som händer i förhållandena och med vilka medel makt utövas. Hur styrningen går till och vilka effekter den har. Detta i sig innebär inte nödvändigtvis att styrningen reducerats eller minskat utan den har snarare förflyttats från suverän makt som kommer ”ovanifrån” till att handla om relationella betingelser och befolkningen, dvs de man styr, som medel och mål.⁴⁶ Den kommunala organisationen ur ett kommunledningsperspektiv är inte reglerad utifrån beslutsnivåer eller specifika sak-frågeområden utan ofta tar helhetsperspektivet överhand och beslut skjuts uppåt i både den politiska hierarkin som i den administrativa ledningshierarkin. I många fall är detta inget som spelar någon roll men i vissa fall så påverkar det hela ledningsperspektivet och sätter på så vis både den lokala politiken som professionernas möjligheter att fritt verka i sina områden i gungning. Det är i dessa sammanhang som kommundirektörens uppdrag som översättare får en viktig arena att utöva ledarskapet på. Översättare i denna bemärkelse är att översätta de beslut och uppdrag som kommer från politiken till verksamheten men också översättare i förhållandet mellan tjänstepersoner i verksamheten. I berättelsen finns det två väldigt tydliga exempel på detta, det

⁴⁴ Öhman 2008, s. 76

⁴⁵ Thom Axelsson & Jonas Qvorsebo, *Maktens skepnader och effekter. Maktanalys i Foucaults anda*, (Lund, Studentlitteratur AB 2017), s. 92 – 93.

⁴⁶ Michel Foucault, *Diskursernas kamp*, (Stockholm: Brutus Östlings bokförlag, 2008) s.198 - 199.

ena är när diskussionen mellan politiken och Kent har fokus på vem som får ta vilka beslut och det andra exemplet är i relationen mellan Kent och Ofelia där Kents sak-fråga övertrumfar Ofelias rätt att ta beslut över sin verksamhet, här i form av ansvar för lokaler. Den bärande punkten handlar om vem som får eller ska ta beslut i olika frågor. Styrningen, i en ansats om styrningsmentalitet, kan ses mer som taktik, istället för lag, denna ska forma och leda andras och egna handlingar istället för att kontrollera och dominera.⁴⁷

Om disciplinen huvudsakligen inriktades på begränsningar av människans frihet innebär styrningsrationaliteten en inkorporering av frihetliga strävanden i de mekanismer som styr och vägleder människans handlingar.⁴⁸

Medarbetaren ska själv delta aktivt i styrningen av sig själv för att på så sätt ta till sig de styrandes förväntningar. Kommundirektörens roll blir i dessa situationer en relationsbaserad roll där man hela tiden behöver befinna sig i mellanrummen mellan olika personer och beslutnivåer samt att kunna förmedla och förklara det som händer, både i en akut situation som i en mer långdragen och vardaglig situation. Berättelsen rör sig över lång tidshorisont, nästan ett halvår och alla händelser kopplar till det som är sakfrågan det vill säga gymnasiets framtid. De olika personerna som finns med har alla samma mål det vill säga att vi ska ha kvar en gymnasieskola i kommunen men man har olika sätt att se på hur detta ska gå till. I periferin finns också andra politiker men de skymtar mest till i korta stunder bakom KSO och som stöttning för de politiska besluten eller önskan om att få ta beslut kring frågor. I alla delar finns kommundirektören som en aktiv part i att synliggöra och samordna dialogen men också för att tydliggöra respektive parts intentioner och för att genom kommundirektörens översättning förstå sin roll. Mot denna bakgrund skulle detta kunna innebära att målet med styrningen är att forma människors handlingar på ett sådant sätt att det hjälper dessa till att bli individer som av egen kraft själv väljer att bli nyttiga och produktiva medarbetare.

Jag kan urskilja tre olika delar i denna berättelse. Den första är själva sakfrågan och hur den ska hanteras dvs var tas besluten och hur ska de genomföras. Det andra är rågången mellan politiken och tjänstepersonerna, vem äger tolkningsföreträde och vem gör det inte. Hur balanserar man de olika viljorna och synen på vem som äger besluten. Det tredje är relationer mellan dem som är involverade inklusive mig själv. Som chef och ledare vill jag uppfattas som tydlig och utan dolda agendor. Bornemark skriver i *"Horisonten finns alltid*

⁴⁷ Roddy Nilsson, *Foucault – en introduktion*, (Malmö, Egalité 2008) s. 129.

⁴⁸ Nilsson 2008, s. 128.

kvar” att varje handling i sig innebär att man även kan handla på ett annat sätt. Omdömet använder denna frihet. Om man inte kan handla på mer än ett sätt så är detta att likna vid ett nödtvång eller ren reflex.⁴⁹ I arbetet som chef är det därför viktigt att man inte bara säger att man tycker att människor ska ta egna beslut och hantera frågor utan man måste också visa på hur man gör och tillåta den andre att agera och hantera utifrån sina egna utgångspunkter och idéer. Foucault menar att det sätt som vi förstår oss själva på är beroende av de föreställningar om sanning som finns i samhället. Styrningen av sig själv beror då på vilka normer som råder och detta leder till att styrningen inte utövas över eller mot individen utan genom individens egen frihet.⁵⁰

I berättelsen finns det ett flertal sådana situationer där samtal mellan de olika inblandade personerna pågår. Dessa samtal har olika syften, bland annat finns det samtal mellan kommundirektör och KSO som ska betraktas som relationsskapande. Det finns också samtal som sker som är tydliggörande till exempel uppdrag eller i berättelsens slut där kommundirektören tydliggör för KSO vem som bestämmer vad och vem som hanterar vilka frågor. Utöver detta finns det samtal mellan kommundirektören och skolchefen som handlar om att skapa förståelse för uppdraget men också att tydliggöra förväntningar på hur man ska hantera och genomföra sitt uppdrag. Det finns också tysta samtal som inte är uttalade i berättelsen tex mellan kommundirektör och kulturchef, där kommundirektören tycker att kulturchefen borde uttrycka sig och delta i samtal men där detta inte sker. Samtalens syfte är med en grov generalisering till för att få saker gjorda i verksamheten men också för att tydliggöra positioner och ställningstaganden kring sakfrågan. Att styra sig själv kopplas till begreppet självteknologi som innebär att det blir möjligt för människan att av egen kraft eller med hjälp av andra omvandla sig själv för att uppnå olika tillstånd som tex lycka, vishet och fulländning.⁵¹ Bornemark menar att om man vill ha och utveckla ett professionellt omdöme så behöver vi som chefer också sätta kärnverksamheternas professionella i centrum.⁵² Det är svårt ibland och det visar berättelsen på många olika sätt.

⁴⁹ Bornemark 2020, s. 74.

⁵⁰ Foucault 2008, s. 262 – 263.

⁵¹ Foucault 2008, s. 263.

⁵² Bornemark 2020, s. 91.

Samverkansklimat

Rollfördelning

Frågan om roller, vem som får och ska bestämma, är en avgörande fråga. Sakfrågan blir en underliggande dimension som egentligen skulle kunna handla om vad som helst. Relationerna mellan de olika personerna är det som är intressant och framförallt med blick på kommundirektörens roll i berättelsen. Vad använder kommundirektören för verktyg för att hantera de olika situationerna på vilket sätt utvecklas berättelsen utifrån de val som görs av kommundirektören i de olika dialogerna och kunde det sett annorlunda ut? Praktisk kunskap är lika med handling och att kunna sätta ord på sin yrkeskunskap. Det egna omdömet kan beskrivas som ett yrkeskunnande i form av en känsla som innefattar kunskap om människor och erfarenhet av den kontext som händelsen utspelas i.⁵³ Det finns ingen manual i detta arbete utan varje situation behöver sin hantering. Rollfördelningen mellan politik och tjänstepersoner i det praktiska arbetet finns inte reglerad någonstans. Däremot finns regler i form av bland annat delegationsordning för när politiker alternativt tjänstepersoner får ta beslut. I de allra flesta kommuner talar man lite löst om att skilja på vad och hur. Vad-frågor, som handlar om vad som ska uppnås och göras samt när i tid detta ska ske och hur-frågor, som handlar om hur man ska utföra det som ska uppnås och göras samt vem som gör detta. Dessa vad och hur utgör då detta som är skiljelinjen. Har man någon gång själv i ett skarpt läge försökt att skilja mellan vad och hur så har man också ganska snabbt fått klart för sig att detta inte är det enklaste i världen. Rollöverträdelser mellan politikrollen och tjänstepersonsrollen är omöjliga att undvika. Hur man hanterar rollöverskridanden faller tillbaka på hur samarbetsrelationen mellan KSO och kommundirektören ser ut.

I uppdraget som kommundirektör så hanteras frågor som oftast befinner sig i en översättarposition mellan politikens givande av uppdrag och beslut samt tolkningen för hur det ska utföras i organisationen ett exempel på det det informella mötet med kommunledningen. Fronesis bygger på erfarenhet samtidigt som det handlar om att uppfatta och relatera till den nya situationen, det kan alltså inte sammanfattas till allmängiltiga slutsatser utan handlar om omdömesförmåga eller omdömeskraft.⁵⁴ Ett beslut i en enskild situation kanske blir helt avgörande för nästa situation av liknande slag som man kommer i. Omdömeskraften övas upp genom erfarenhet och behöver för att bli meningsfullt följas upp

⁵³ Lotta Snickare, *Makt utan magi, - en studie av chefers yrkeskunnande*, doktorsavhandling (Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, 2012), s. 279.

⁵⁴ Nilsson 2014, s. 50.

av reflektion.⁵⁵ Reflektionen sker i mötena med de olika intressenterna i berättelsen och i rollen som översättare mellan politik och verksamhet och mellan verksamhet och verksamhet. Problematiken i framställningen är att belysa på vilket sätt en kommundirektör behöver hantera olika situationer för att få en verksamhet att fungera och utvecklas.

Mellanrummet mellan politiska beslut och verksamheternas verkställighet av dessa beslut är inte glasklar och det finns många olika gråzoner i detta mellanrum som måste hanteras och lösas. På vilket sätt det löses beror på de personer som blir involverade, vilken grad av frihet som organisationen erbjuder och på hur man väljer att hantera situationer som uppstår. I detta fall handlar det både om direktkonfrontation, tydliggörande, beslut och vädjan. Oavsett hur man definierar frihet så har individen stor påverkan på hur man handlar och behandlar både sig själv och andra i olika situationer. Jag kopplar frihet till autonomi som i Kants beskrivning av frihet är kopplat till att människans särprägel består i att individen kan handla utifrån principer som hen själv kommit fram till. Grunden för att människan ska kunna handla efter etiska regler är att man har en måttstock för moraliska principer och för Kant har detta dubbel betydelse dels som höjden av sedligt handlande dels som grund för självlagstiftning dvs viljans autonomi.⁵⁶ I berättelsen framgår det tydligt att det inte är en klar linje mellan politik och verkställighet utan även inom verkställigheten finns det olika åsikter kring hanteringen av frågan.

Kommundirektörens ansvar är att försöka få till förståeliga översättningar mellan dessa olika viljor och den akten yrkeskunnande. Yrkeskunnandet utvecklas inte genom mängden regler utan genom att organisera verksamheten på ett sådant sätt att regelföljande kan införlivas i den dagliga verksamheten. I berättelsen sker ett spel mellan politikens beslutsmandat och det beslutsmandat som enligt delegationsregler innebär att verksamheten tar vissa beslut. Politiken har alltid möjlighet att ta tillbaka delegation från verksamheten men det behöver då ske innan verksamheten tagit beslut i en fråga. I berättelsen uppstår det oklarheter kring beslutsmandatet kopplat till lokalfrågan. Samspelet mellan politik och verksamhet framförallt kopplat till KSO och skolchef blir inte bra och det uppstår konfliktytor som behöver hanteras. Det uppstår också konfliktytor mellan verksamheter i form av skolchef och kulturchef då de inte kan komma överens om lokalanvändningen som båda äger intresse i och där det inte är klart vem som har beslutsmandat över vilka lokaler. Ytterst handlar det om att prioritera vilken verksamhet som faktisk äger företräde före någon annan.

⁵⁵ Burman 2014, s. 126 - 127.

⁵⁶ Höffe 2004, s. 190.

Foucaults beskrivning av frihet är mer kopplat till styrningskonsten, att styra baserat på frihet istället för tvång. Friheten blir då en produkt av styrningen på det sätt att man inte utövar styrning över eller mot individer utan man styr genom individens egen frihet.⁵⁷ Diskussioner kring vem som ska ta vilka beslut och var gränserna går uppkommer från och till. Ofta handlar det om att vi inte tydliggjort gränsen eller att den av en eller annan anledning tilldrar sig extra mycket uppmärksamhet från politiken då det kanske finns ett stort tyckande, egen kunskap eller påtryckningar från engagerade medborgare i frågan. Att ha tydliga roller i uppdraget mellan politik och verksamhet är en stor uppgift som inte alltid är helt glasklar då den kräver ständig dialog. Kopplat till berättelsen handlar det rent konkret om att få politiken att förstå att de tagit beslut om gymnasiet form men att genomförandet behöver hanteras genom att finna lokaler som är ändamålsenliga och fungerar utifrån verksamheternas behov. Det är inte en politisk fråga utan en verksamhetsfråga. Samtidigt måste kommundirektören också hantera respekten för politikens ansvar och möjlighet att ta tillbaka tidigare beslut om fördelning av ansvarsområden. Weil skriver att man behöver bromsa in och bereda tanken på det nakna objektet och för att lyckas med detta bör tanken vara tom eller i väntan på att ta emot det som kommer till den.⁵⁸ När jag i efterhand reflekterar över situationen så ser jag också att jag försöker få Kent att förstå att han behöver agera och hantera situationen annorlunda det vill säga att bli bättre på att läsa in situationen och att förstå vad som händer. Kent har sitt fokus inriktat på sakfrågan och vem som får bestämma, jag och troligtvis också Ofelia har fokus på att balansera och agera för att hitta en lösning som också går ihop med de önskemål som våra uppdragsgivare vill ha.

I boken *Exemples makt* beskriver Tore Nordenstam skillnaden mellan öppna och slutna begrepp. Om jag förstått det rätt så innebär slutna begreppet sådant som berör det som kan definieras med känd eller traditionell definition, ett exempel på detta är matematiska begrepp. Det öppna begreppet handlar om begrepp som måste förstås på andra sätt än genom vedertagna beskrivningar.⁵⁹ Det öppna begreppet bygger då på att jag genom erfarenhet skaffar mig kunskap om vad en bestämd situation eller regel innebär, meningsinnehållet måste definieras.⁶⁰ I min berättelse är den uttalade regeln att en delegerad arbetsuppgift beslutas av verksamheten i normalfallet men i detta fall blir frågan för politiskt laddad och man vill ta tillbaka beslutsmandatet. Kent utgår ifrån sin erfarenhet och menar att arbetsuppgiften är

⁵⁷ Axelsson & Qvarsebo 2017, s. 95.

⁵⁸ Weil 2010, s. 75.

⁵⁹ Tore Nordenstam, *Exemples makt*, (Stockholm: Dialoger, 2005), s. 31.

⁶⁰ Nordenstam 2005, s.31.

verkställighet och vill inte förstå att det finns andra möjligheter. I detta fall skillnaden på en delegerad arbetsuppgift och det faktum att vi befinner oss i en politisk organisation där delegationen kan tas tillbaka. Som översättaren behöver jag hantera situationen i bemärkelsen att alla inblandade parter dvs både tjänstepersoner och politiker förstår att de bryter en regel som är uttalad men som just nu behöver omtolkas utifrån båda lägrens horisont. Jag förstår att jag agerar och reagerar på att ingen följer regelverken kring hur man tar beslut och försöker hantera det i situationen. När jag i situationen blir irriterad blir det tydligt i efterhand att det är när båda parter träder över gränsen för det som är överenskommet, jag försöker få dem att gå tillbaka och förstå och följa det som gäller utifrån tidigare överenskommelser och hantering av denna typ av frågor. Det blir ett mellanrum mellan den verklighet som är verksamhetens normala beslutsrum och det som vanligtvis brukar hanteras av politiken. Mellanrummet skapas både i det som är sakfrågan och i det som handlar om relationen mellan personerna. Mellanrummet kan också vara hur brett som helst och det handlar om att sammanbinda allas viljor.

Mellanrum

Enligt John Dewey har alla våra erfarenheter en fas av prövande i sig, vi gör något och om det misslyckas gör vi något annat och så håller vi på tills vi träffar på något som fungerar.⁶¹ Genom denna prövande metod förändras kvaliteten på erfarenheten och förändringen är så betydelsefull att denna typ av erfarenhet kan kallas för reflekterande.⁶² Den praktiska kunskapen är en del i detta och uppmärksamheten finns både i omdömesförmågan och i förmågan att reflektera över sitt arbete. Dewey uttrycker att erfarenhetens karaktär kan bara förstås om man förstår att det finns olika sätt att se på erfarenhet. Erfarenheten består enligt Dewey av ett aktivt och ett passivt element som är kombinerade på ett särskilt sätt. Den aktiva delen går erfarenhet ut på att pröva på och försöka, man gör erfarenhet. Den passiva sidan präglas av att man utstår och finner sig i, går igenom något.⁶³ Erfarenheten i mitt yrke kommer ur flera års agerande i situationer där avgörande och beslut behöver hanteras och den erfarenheten sitter i handling och tänkande. Även uppmärksamhet, som är rätt i den specifika situationen, ger mig möjligheter att se på mina medmänniskor med en tydlighet som innebär att jag kan se vad de behöver, inte vad jag tror de behöver.⁶⁴ Varför man väljer det ena eller

⁶¹ John Dewey, *Demokrati och utbildning*, (Göteborg: Daidalos, 2018), s.189.

⁶² Dewey 2018, s. 189.

⁶³ Dewey 2018, s. 183.

⁶⁴ Moi 2013, s. 69.

det andra handlar om erfarenhet och omdöme. Dewey uttrycker det som ett sätt att genom tänkandet skapa en medveten strävan efter att upptäcka specifika samband mellan det vi gör och de konsekvenser som följer, så att de två momenten blir sammanhängande. ”Deras åtskillnad och följaktligen deras rent slumpmässiga sammanträffande upphävs och en gemensam utvecklingssituation uppstår i stället. Händelsen kan bli förstådd, den får sin förklaring.”⁶⁵

De flesta situationer hanteras utan att jag hinner tänka över vad jag gör och på vilket sätt jag gör dem, de är väl inövade och även om varje situation är unik så påminner de ofta om varandra och genom det så vet jag på vilket sätt jag kan agera. I situationen som uppkommer i min berättelse så är det något som skaver, vad är det? Jag läser och läser och slås av att jag ser ett mönster, mönstret består i mitt behov av att markera roller, speciellt gentemot politiken men även mot förvaltningscheferna. Som kommundirektör behöver jag förstå regelverket kring politiska beslut och delegation vilket skulle kunna vara enkelt om det alltid följde samma logik men så är det inte. I berättelsen ser jag flera delar där förståelsen finns men den blir inte tydlig för de som deltar och jag kan också i efterhand se när det brister hos KSO, hos Kent och Ofelia och hos mig själv. Tydligheten i översättningen blir inte synlig för alla utan jag behöver förtydliga och förtydliga i flera omgångar. De kommunikativa strategier som används i samtalen på olika nivåer kan kopplas till begreppen förhandling, beslut, uppdrag, direktiv. Det finns regler för när och hur man tar politiska beslut respektive beslut på verksamhetsnivå. När dessa regler inte följs så uppstår det osäkerheter mellan de olika parterna som är involverade. Frågan som uppkommer är vem som har företräde och vem som kan bestämma hur det ska se ut.

Kants autonomibegrepp som bygger på den fria viljan utgår från tanken att man för att kunna ses som moraliskt handlande krävs det att man på egen hand med hjälp av sin fria, autonoma, vilja har fastslagit vilka principer man ska följa och välja att underkasta sig, att själv vara lagstiftande och att detta sker i kraft av att människan är en förnuftsvarelse.⁶⁶ Kant menar med detta att viljan är fri och att man har en möjlighet att välja hur man ska handla eller hur man inte ska handla. I berättelsen kopplar detta flera gånger tillbaka till kommundirektören som blir den som behöver hantera frågan om beslutsrätten, kommunikationsstrategierna och samtalsklimatet mellan de olika personerna. Det är det som är min uppgift att hantera och finna ordning på. Här spelar omdömet en viktig roll, inte bara

⁶⁵ Dewey 2018, s.189 - 190

⁶⁶ Kant 2006, s. 62 - 67.

som en känsla utan också som en påminnelse om att vi inte vet allt men att vi trots detta måste kunna handla i en situation där det krävs.⁶⁷ Troligtvis finns det åtskilliga orsaker till att jag i mötet med Olle, Kent och Ofelia valde att inte agerat annorlunda, varje möte blir ett nytt möte och varje situation blir unik.

Annika Notér Hooshidar beskriver tillståndet mellan reflektionen, kring det som sker just nu, och reflektionen, över att finna metoder för att synliggöra det man gör, som mellanrum. Mellanrum där vi tolkar varandra för att på så sätt göra oss begripliga för varandra.⁶⁸ Hur kommundirektören hanterar mellanrummen kan hänföras till det som kallas förtroenhetskunskap eller ”något annat”. ”Något annat” som i Hammaréns betydelse beskriver hur vi lär oss av erfarenheter som träning, tankearbete och ”något annat”.⁶⁹ Det är denna nya betydelse som är yrkeskunskapen i mitt yrke. Förmedlingen av politikens vilja översatt till verksamhetsspråk. All kunskap kan inte beskrivas med hjälp av regler och därför behöver regler tolkas, regelföljande innebär att ha kompetens att i en konkret situation agera utifrån en tolkning av regler. Regelföljande innebär tolkning, tolkning av den pågående situationen men också tolkning av vilka regler som är överordnade andra regler.⁷⁰ Det finns mycket att tycka om att man går in på varandras områden eller när man bryter överenskommelser som är ingångna i goda tider men när det gäller den demokratiska processen, att skilja mellan vad och hur så finns det inte alltid den klara gränsdragningen. Det finns också i berättelsen ett tydligt skav som kommer sig av att både politiker och tjänstepersoner har uppenbara problem med att förstå rollerna i den uppkomna situationen. Kent vill gärna se på organisationen som tydligt uppdelad utifrån de regler och direktiv, i detta fall delegationsordning och har svårt att navigera då han stöter på patrull i den politiska organisationen. Olle ser på situationen utifrån att en delegation kan tas tillbaka om politikerna önskar. Här blandas roller och regelverk ihop. Det är då omdömet sätts på prov. I mellanmänniska situationer verkar alltid omdömet då situationen hamnar mellan manualen och tillämpningen, specifika frågor inordnas inte generellt utan kräver tolkning.⁷¹ Finns det en besvikelse som kan anas i min bild av både Kent och Olle, eftersom de inte följer överenskommelser och därmed komplicerar mitt översättningsarbete. Det finns alltid en risk i den omedelbara översättningssituationen då delar av översättningens ursprungsbetydelse går

⁶⁷ Bornemark 2020, s. 9.

⁶⁸ Notér Hooshidar 2009, s. 130 – 131.

⁶⁹ Hammarén 2009, s. 11 - 12.

⁷⁰ Bornemark 2020, s. 66.

⁷¹ Bornemark 2020, s. 65 – 66.

förlorad, det skapas en ny betydelse och nya värden.⁷² Kommundirektören vars roll befinner mig i mellanrummet måste hitta en lösning och en förståelse för den nya verklighet som uppenbarar sig.

Filosofen Aristoteles skiljer mellan vetande, kunnighet och klokheten. Vetandet (episteme) tillhör den teoretiska kunskapen, kunnandet (techne) tillhör den praktiska kunskapen och klokheten (fronesis) kopplar till kunskapen om det rätta sättet att handla på. Episteme, techne och fronesis står hela tiden i olika slags relation till varandra.⁷³ Det är endast i en konkret handlingssituation som fronesis kan existera. Vad som benämns som en riktig handling kan vara svårt att svara på och kan egentligen bara bestämmas i sitt sammanhang utifrån en given situation. Situationer där gränserna är otydliga kräver fronesis.⁷⁴ I berättelsen kan detta exemplifieras i situationen med Kent, där jag väljer att tydliggöra regelverken kring delegation, samtidigt som jag lyfter politikens rätt att ändra delegationen. I berättelsen framkommer också Ofelia som en person som blir tyst i de konfliktfyllda situationerna. Det är här den uppmärksamma blicken kommer in, blicken som ger akt på andra människor och fångar upp dem i tid. Blicken som få är förunnad och som kräver träning.⁷⁵ I berättelsen beskriver jag hur Ofelia arbetar emot systemet men genom att bli tyst, att inte gå i konflikt och inte säga vad hon tycker och tänker. Såg Ofelia i berättelsen också Kents oförmåga att förstå de osynliga rollöverskridande gränserna? Där han gick från att följa regler till att göra fel avvägningar och hamna i protester mot regelsystemet för hur en översättning genomförs och får verkan. Balansen mellan för mycket styrning och vägledning blir ibland svår, nästan omöjlig. Fronesis och möjligheten att tänka själv, skapar miljöer där alla kan utvecklas medan miljöer med hård styrning och efterlevnad av styrning skapar en avveckling av omdömet.⁷⁶ Berättelsen visar mig svårigheten med att veta hur rollerna fördelas och i vilka situationer. Berättelsen visar också hur viktigt det är att vi som tjänstepersoner och chefer i organisationen förstår när vi ska använda vårt omdöme/vår erfarenhet i situationer där det inte är tydligt när vi går över en gräns och behöver agera annorlunda. Förmågan att bedöma situationer utifrån kunskapsbehov ligger i den fronetiska kunskapen. I detta finns också en bedömning av techne och episteme, kunskapsformerna behöver varandra för att övergången i situationer ska bli

⁷² Kleberg 2001, s. 140.

⁷³ Nilsson 2014, s. 39 – 54.

⁷⁴ Bornemark 2020, s.66.

⁷⁵ Weil 2010, s. 78.

⁷⁶ Bornemark 2020, s. 86.

sömlös och smidig.⁷⁷ Omdöme sammankopplas med ansvar och ansvar innefattar konsten att i en handlingssituation kunna välja och utifrån detta val ta ansvar för detta val.

Avslutande diskussion

Praktisk kunskap

Jag har under många år funderat över vad det är som gör att erfarna chefer en och annan gång tvekar över vilka val de bör göra i situationer som är välbekanta och egentligen inte borde försätta dem i en situation av osäkerhet. En av mina frågeställningar som ligger till grund för denna essä var just det att förstå chefens, i detta fall kommundirektörens, praktiska kunskap. Jag kopplar detta till fronesis, Aristoteles begrepp för ”klokhet”, som kan översättas till ”tänkande som kan hjälpa oss finna medelvägen i den praktiska konkreta situationen” dvs även om jag varit med om en händelse eller situation tidigare så är varje situation unik⁷⁸ Temana i berättelsen är på ett övergripande plan beslutsprocesser och sakfrågor samt roller mellan politik och verksamhet. På ett underliggande plan handlar det om makt och om vem som bestämmer egentligen men också hur man samtalar och för dialog samt relationer mellan personer kopplat till hierarki och beslutsmandat. Utifrån perspektivet yrkeskunnande så framträder också olika kunskapsteman som berör på vilket sätt kommundirektören hanterar de olika situationerna både med KSO där roller och maktstrukturer kanske speglas på ett tydligt sätt. Men det finns också ett genomgående tema som handlar om relationen mellan kommundirektör och skolchef, där kommundirektören får ta på sig en roll att också försöka få skolchefen att förstå spelets gång och vilka spelregler som gäller. Jag tycker mig också se att det handlar om kultur det vill säga hur brukar vi göra på denna arbetsplats och kulturen är också föremål för omdaning i berättelsen även om det bara skymtar lite bakom i relationen och diskussionen mellan kommundirektör och KSO.

Karaktärerna i berättelsen är kommundirektören, det är KSO och det är två chefer i verksamheten, skolchefen och kulturchefen. Det finns olika beröringspunkter mellan de olika karaktärerna. I kommundirektörens dagliga arbete som chef behöver man kunna fälla avgörande och ta beslut i frågor som är helt avgörande för samarbetsrelationen mellan både politik och tjänstepersoner, både sådana som kan vara lätta att avgöra och sådana etiska frågeställningar som sätter saker på sin spets och utmanar samspelet. Genom uppmärksamhet

⁷⁷ Bornemark 2020, s. 65.

⁷⁸ Nilsson 2014, s. 47 - 48.

skapas en möjlighet att se vad den andre ser och försöka förstå det istället för att omedelbart avfärda de som inte håller med oss.⁷⁹ Kommundirektörens roll blir ett samband mellan samtliga parter i berättelsen, en form av länk som också måste försöka översätta de olika synsätten för att skapa en samlad bild och ett samlat agerande kring själva sakfrågan som måste lösas oavsett hur relationerna mellan de olika parterna ser ut. Översättningarna kan beskrivas utifrån en vertikal dimension som hanterar det som sker mellan politik och verksamhet. Det finns också översättningar som handlar om den horisontella funktionen det vill säga den som sker mellan kommundirektören och förvaltningscheferna utifrån ett ledningsperspektiv av verksamheterna.

Berättelsen utgör en repertoar av handlingar och handlar om politik och beslutprocess det vill säga hur man kopplar samarbete i en kommunal verksamhet med att få beslut som ligger i linje med den politik som man vill bedriva i kommunen. Kommundirektörens roll blir hela tiden att hitta balans och att översätta de frågor som kommer upp längs vägen till exempel relationen mellan KSO och skolchefen men även relationen mellan skolchefen och kulturchefen och inte minst relationen mellan kommundirektören och skolchefen. ”Omdöme är också något vi tänkt att vissa har och andra inte har, eller något vissa har mer av och andra mindre av. Sällan tänker vi på hur man odlar eller utvecklar sitt omdöme.”⁸⁰ I berättelsen finns det en mängd exempel på situationer där man kan handla på olika sätt men där det är viktigt att försöka få personerna som är involverade att förstå hur man ska se på och tolka det som sägs och görs. Omdöme som i att snabbt kunna överblicka och välja handlingsalternativ i den situationen som man befinner sig i.

Definitioner av reflektion har gjorts av många och det finns många klokheter sagt om detta men jag väljer att i denna essä tänka om reflektion som ”förmågan att tänka över själva tänkandet”⁸¹ Detta ger till följd att jag inte kan gå tillbaka i tiden och ta om ett redan fattat beslut men jag kan lära mig något om de mekanismer som leder till att jag gör mina val och på detta sätt ta ett annat beslut vid nästa liknande situation. Jonna Hjertström Lappalainen skriver i boken ”*Reflektionens gestalt*” om reflektion speglat genom Kants teori om att reflektera, reflektion handlar inte bara om förmågan att jämföra olika kunskapskällor

⁷⁹ Moi 2017, s. 14.

⁸⁰ Bornemark 2020, s. 9.

⁸¹ Jonna Hjertström Lappalainen, ”I begynnelsen var fantasin. Om den reflekterande människan”, i *Reflektionens gestalt*, red. Kristina Fjelkestam, (Huddinge: Södertörns högskola, 2009), s. 20.

utan att också kunna vara subjekt, subjekt i form av någon eller något som utför handlingen.⁸² I mitt gestaltade exempel skulle det innebära min förmåga att i efterhand inte bara förstå och avgöra riktighet i den situation jag gjorde mitt val i utan också förstå varför just jag gjorde som jag gjorde.

Enligt Aristoteles är kunskap något som kan förklaras med att vi utgår ifrån någon slags erfarenhet av det vi upplever. Kunskapen kan förklaras med att vi i vissa situationer handlar avsiktligt och i andra delvis genomtänkt och att man gör dessa val antingen medvetet men ibland också helt intuitivt. Fronesis kan inte sammanfattas på ett enkelt sätt utan handlar om omdömesförmåga.⁸³ Kjell S Johannessen menar i boken ”Praxis och tyst kunnande” att det finns flera aspekter av fronesis som visar sig i praxis med begreppen; färdighets-, förtrogenhets- och omdömeskunskap.⁸⁴ Färdighetskunskap definieras som den kunskap som visar sig genom att man behärskar olika färdigheter i det praktiska handlandet, förtrogenhetskunskapen gör att en människa kan handla, trots att hon inte har varit med om exakt samma sak tidigare.⁸⁵ Omdömesförmågan är kopplad till förtrogenhetskunskap, det som ingår i arbetsuppgifterna och till färdighetskunskap, det som gör att jag kan lösa uppdykande problem i arbetsuppgiften.⁸⁶ Varje situation där en handling behöver äga rum, ett inriktningsval eller en bedömning i en mellanmänsklig situation behöver göras, kräver omdöme.⁸⁷

I min reflektion utgår jag ifrån att omdömesförmågan är själva kärnan i mitt arbete. Praktiskt handlade utvecklas med både tid och erfarenhet, en viss kompetens behöver ha arbetats upp hos en yrkesperson för att personen ska kunna handla klokt med hjälp av sitt omdöme.⁸⁸ Johannessen beskriver i ”Det analogiska tänkandet” sin tes om att ”centrala sidor av den erfarenhetsgrundade eller tysta kunskapen bäst kan betraktas som en kombination av upparbetat omdöme och en förmåga till analogiskt tänkande.”⁸⁹ Kopplat till min berättelse kan det ses som kommundirektörens praktiska kunskap som behöver uttalas och beskrivas. När man verkar i ett yrke, en profession, så utvecklar man en förmåga att tolka situationer så att man kan avgöra vilka handlingar som är ändamålsenliga i specifika situationer. ”Det

⁸² Hjertström Lappalainen 2009, s. 19 – 20.

⁸³ Nilsson 2014, s. 50.

⁸⁴ Johannessen 1999, s. 39 - 40.

⁸⁵ Johannessen 1999, s. 79 - 80

⁸⁶ Johannessen 1999, s 79 - 80

⁸⁷ Bornemark 2020, s. 67.

⁸⁸ Johannessen 1999, s. 80.

⁸⁹ Kjell S. Johannessen, ”Det analogiska tänkandet” i *Dialoger – om yrkeskunnande och teknologi*, red. Peter Tillberg, (Stockholm: Dialoger, 2002), s. 291.

kommer bland annat till uttryck som en förmåga att beskriva en sammanhängande helhet där den mindre erfarna bara ser detaljer.”⁹⁰

Leda i mellanrum

Min andra frågeställning handlade om mellanrummet, att leda i mellanrummen mellan politisk och verksamhet och mellan verksamheter, och vilka möjligheter detta mellanrum ger. En förutsättning för att förstå den kommunala kontexten är alltså att man förstår på vilket sätt kommunen är uppbyggd genom den dubbla styrningen det vill säga den politiska nivån och den tjänstepersonsledda verksamhetsnivån. Det finns också en underliggande diskurs som handlar om relationer på ett mer personligt plan, samarbetsytor och samtal som handlar om hur man bemöter varandra och vilken relation man har till varandra.

Uppdraget som kommundirektör och uppdraget som KSO har många sidor och är mångfacetterat. Det finns studier som visar på att samspelet mellan dessa två är av stor vikt för utvecklingen av arbetet i en kommun.⁹¹ Samspel är något som inte utvecklas av sig självt utan som behöver få ta tid. Det kräver kompetens i form av omdöme och klokt handlande. Ledarskap genom goda exempel är ett viktigt stöd för att skapa och arbeta för en samarbetsinriktad verksamhetskultur. Den underliggande problematiken handlar mer om person än om själva sakfrågan. Med detta menar jag att om det hade varit andra personer involverade så hade kanske berättelsen också sett annorlunda ut. Det är också här i den gemensamma verkligheten som man behöver uppmärksamma olika aspekter och att skapa möjligheter att se på frågor utifrån olika perspektiv för att skapa förståelse.⁹² Det är ett här och nu perspektiv som finns i berättelsen, det här hände för att det var vi som fanns på plats och var med. Det handlar också om de närvarande personernas respektive kunskap inom sitt område och deras erfarenhet av hantering av svåra sakfrågor och personrelationer. Underliggande kunskaper kring hur kommundirektören hanterade situationen får ses i sitt sammanhang och utifrån de händelser som utgör grunden för berättelsen. Kommundirektören arbetar i detta mellanrum med att översätta dessa tolkningar till en förståelse från båda parterna. Just förståelsen är bekymmersam då verkligheten kan ses på många vis och kräver ett införlivande i den egna begreppsvärlden.⁹³ Ur etisk synvinkel kopplar detta till att var och en kan göra anspråk på att bli respekterad för sin egen skull. Kant framhåller i det kategoriska

⁹⁰ Johannessen 2002, s. 290.

⁹¹ Thelander 2018, s.147.

⁹² Nordenstam 2005, s 52.

⁹³ Nordenstam 2005, s 52.

imperativets andra del att människan inte enbart får betraktas som ett medel utan människan är ett mål i sig.⁹⁴

Som chef förväntas man leda verksamheten, medarbetarna och utvecklingen inom sitt ansvarsområde. Chefer har stort inflytande över andra människor och den verksamhet som bedrivs och har genom detta också ett stort etiskt ansvar. Chefen har också ansvar för att få sina medarbetare involverad i det som händer på arbetsplatsen och för att få dessa att i sin tur ta ansvar för sina handlingar i det dagliga mötet med dem vi är till för. Beskrivningar av det vi gör är alltid konstruktioner, antagande som måste prövas mot observationer, detta är en dynamisk process till skillnad mot fakta, regler och teorier.⁹⁵

⁹⁴ Kant 2006, s.55.

⁹⁵ Donald Schön "Att lära ut konstnärlighet genom reflektion i handling", i Klassiska texter om praktisk kunskap, red. Jonna Hjerström Lappalainen, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s. 359-360.

Referenser

- Alsterdal, Lotte ”Essäskrivande som utforskning”, i *Konst och lärande: essäer om estetiska lärprocesser*, red. Anders Burman, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s. 47 – 73.
- Aristoteles, *Den Nikomachiska etiken*, 3 uppl. (Göteborg: Daidalos, 2018).
- Axelsson, Thom & Qvarsebo, Jonas, *Maktens skepnader och effekter. Maktanalys i Foucaults anda*, (Lund, Studentlitteratur AB 2017)
- Bornemark, Jonna, *Horisonten finns alltid kvar. Om det bortglömda omdömet*, (Stockholm: Volante, 2020).
- Burman, Anders, ”Erfarenhet, reflexion och bildning – utkast till ett pragmatiskt bildningsbegrepp”, i *Vad är praktisk kunskap?*, red. Bornemark, Jonna & Svenaeus, Fredrik (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s. 108 – 128.
- Dewey, John, *Demokrati och utbildning*, (Göteborg: Daidalos, 2018).
- Foucault, Michel, *Diskursernas kamp*, (Stockholm: Brutus Östlings bokförlag, 2008)
- Hammarén, Maria, *Språkfilosofi för eget bruk*, (Stockholm: Santérus förlag, 2009).
- Hammarén, Maria, *Skriva – en metod för reflektion*, 2 uppl. (Stockholm: Santérus förlag, 2010).
- Henriksen, Jan -Olav & Vetlesen, Arne Johan, *Etik i arbetet med människor*, 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur AB, 2015)
- Hjertström Lappalainen, Jonna, ”I begynnelsen var fantasin. Om den reflekterande människan”, i *Reflektionens gestalt*, red. Fjelkestam, Kristina, (Huddinge: Södertörns högskola, 2009).
- Höffe, Otride, *Immanuel Kant*, 5 uppl. (Stockholm: Thales, 2004)
- Johannessen, Kjell S *Praxis och tyst kunnande*, (Stockholm: Dialoger, 1999).
- Johannessen, Kjell S, ”Det analogiska tänkandet” i *Dialoger – om yrkeskunnande och teknologi*, red. Tillberg, Peter, (Stockholm: Dialoger, 2002), s. 288 – 299.
- Jonsson, Leif, *Kommunchefer blir till*, (Nora: Nya Doxa, 2009)
- Kant, Immanuel, *Grundläggning av sedernas metafysik*, 2 uppl. (Göteborg: Daidalos, 2006).

- Kleberg, Lars *Översättaren som skådespelare*, (Stockholm: Dialoger, 2001).
- Mellberg, Arne, *Essä – urval och introduktion*, (Göteborg: Daidalos, 2015).
- Moi, Toril, *Språk och uppmärksamhet*, (Stockholm: Faethon, 2017).
- Montin, Stig och Granberg, Mikael, *Moderna kommuner*, 4 uppl. (Stockholm: Liber, 2013).
- Nilsson, Christian, ”Fronesis och den mänskliga tillvaron. En läsning av Bok VI i Aristoteles Nikomachiska etik”, i *Vad är praktisk kunskap?*, red. Bornemark, Jonna & Svenaeus, Fredrik, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014), s 39 – 54.
- Nilsson, Roddy, *Foucault - en introduktion*, (Malmö: Egalité, 2008)
- Nordenstam, Tore, *Exemplens makt*, (Stockholm: Dialoger, 2005).
- Notér Hooshidar, Annika, ” Mellanrum”, i *Reflektionens gestalt*, red Fjelkestam, Kristina, (Huddinge: Södertörns högskola, 2009), s. 111 – 131.
- Schön, Donald, ”Att lära ut konstnärlighet genom reflektion i handling”, i *Klassiska texter om praktisk kunskap*, red. Hjerström Lappalainen, Jonna, (Huddinge: Södertörns högskola, 2014).
- Snickare, Lotta, *Makt utan magi, - en studie av chefers yrkeskunnande*, doktorsavhandling (Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, 2012).
- Thelander, Sabrina, ”Att hantera känslor tillsammans stärker ledarskapet: om tillit mellan kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen”, i *Att leda i en komplex organisation – utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*, red Cregård, Berntson & Tengblad, (Stockholm: Natur & Kultur, 2018), s. 147-165.
- Weil, Simone *Väntan på Gud*, (Stockholm: Artos, 2010)

Andra källor

- Mazzarella, Merete, ”Om att förmedla essäistiskt”, *IKAROS* nr 4 (2015), s 5 – 7.
- Solli, Rolf & Källström, Anders, *Kommundirektören*, Arbetsrapport 8 1995 CEFOS (Göteborg: Göteborgs universitet, 1995).
- Öhman, Maria, ”Att analysera socialisationens riktning ur ett maktperspektiv”, *Utbildning & Demokrati*, vol. 17, nr 3 (2008), s. 69 – 88.