

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
SOC 464, 61-80 poäng  
Höstterminen 2007

# **”Alltid fastnar väl något”**

## **- en kvalitativ undersökning av chefers lärande**

Emma Åhlén  
750308-1965  
Handledare:  
Anita Dahlgren

## ABSTRACT

**Författare:** Emma Åhlén

**Titel:** ”Alltid fastnar väl något” – en kvalitativ undersökning av chefers lärande  
Uppsats Soc 464, 61-80 p

**Handledare:** Anita Dahlgren  
Sociologiska institutionen, höstterminen 2007

**Problem/Bakgrund:** Under de senaste decennierna har det skett ett paradigmskifte inom företagsvärlden bl a när det gäller ledarskap och synen på de anställda. Det innebär en ny människosyn som fokuserar på ökat ansvar och handlingsfrihet för medarbetarna vilket också ställer nya krav på människors självständighet. Detta öppnar upp för en ny typ av lärande och utveckling inom organisationerna, inte bara för de anställda utan också för deras ledare.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur chefers lärande och utveckling ser ut samt studera hur chefer stöds och fortbildas i sin chefsroll.

**Beskrivning:** Utifrån ett uppdrag av ett rekryteringsföretag har en kvalitativ undersökning gjorts om chefers lärande. De teoretiska utgångspunkterna har bl a varit Sennets syn på människan i den nya kapitalismen, det kommunikativa ledarskapet, teorier om lärande samt kvinnligt perspektiv på ledarskap. Sex intervjuer har utförts och analyserats utifrån ett antal teman, bl a ledarskapet och personalen, inställning till utbildning inom ledarskap och det egna lärandet.

**Slutsatser/Resultat:** Informanterna tycker att det är viktigt att möta kraven från det nya samhället och medarbetarna och har olika sätt att utveckla sig. Flera av dem går de utbildningar och kurser som erbjuds och söker även aktivt efter kunskap på andra håll. Det är dock inte alltid tydligt för dem vad de får med sig därifrån, men inställningen är att något är väl alltid användbart. Några av dem tyckte dock inte att man kunde lära sig ledarskapsfrågor i skolbänken utan använde sig av sina nätverk, kollegor och mingeltillställningar för att lära sig nya saker och utvecklas. Någon skillnad mellan privat och offentlig sektor kan inte ses utan beror troligen i högre grad på bransch och personernas tidigare erfarenheter.

**Nyckelord:** lärande, chefer, utbildning, ledarutveckling

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	1
1.3 Uppsatsens upplägg	2
1.4 Bakgrund	2
<b>2. TEORI</b>	<b>3</b>
2.1 Den nya kapitalismen	3
2.2 Chefen som yrke i sig	3
2.3 Kommunikativt ledarskap	4
2.4 Lärande och chefsutbildningar	5
2.5 Kvinnligt perspektiv på ledarskap	6
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>8</b>
3.1 Ledarutveckling	8
3.2 Kommunal förvaltning	9
<b>4. METOD</b>	<b>10</b>
4.1 Kvalitativ metod	10
4.2 Intervjumetoden	10
4.3 Alternativa metoder	11
4.4 Urval	11
4.5 Tillvägagångssätt	12
4.6 Intervjupersonerna	13
<b>5. EMPIRI</b>	<b>14</b>
5.1 Kvalitativ analys	14
5.2 Ledarskapet och personalen	14
5.3 Inställning till utbildning inom ledarskap	17
5.4 Intervjupersonernas bakgrund	18
5.5 Det egna lärandet	19
5.6 Stöd från andra	21
<b>6. ANALYS</b>	<b>23</b>
6.1 Ledarskapet och personalen	23
6.2 Intervjupersonernas bakgrund	24
6.3 Det egna lärandet, inställning till utbildning samt stöd från andra	25
6.4 Avslutning	26
<b>7. REFERENSLISTA</b>	<b>28</b>
<b>BILAGA</b>	
Intervjuguide	

# 1. INLEDNING

När det var dags att skriva magisteruppsats i sociologi ville jag skriva ett arbete med nära koppling till något företag eller organisation. Eftersom jag är intresserad av coaching, organisations- och utvecklingsfrågor tog jag kontakt med ett antal företag som sysslade med detta i någon form för att höra om det fanns något intresse av att jag skrev för dem. Jag fick napp på ett rekryterings- och bemanningsföretag där kontorschefen gärna ville ha undersökt chefers lärande, vilket jag tyckte lät intressant. Tillsammans med honom skulle jag också få hjälp med att få fram namn på lämpliga intervjupersoner till min empiri. Då jag själv är intresserad av ledarskap och utvecklingsfrågor var det lätt för mig att ta till mig idén om att undersöka hur lärandet för chefer ser ut. Vad finns det för möjlighet till utveckling för dem? Vilket stöd och vilken hjälp har de i sin roll? Hur ser behovet av stöd och utveckling ut för dem? Dessa frågor var jag intresserad av att få svar på.

Bennis & Nanus (1985:29) skriver att ledarskap är det mest studerade och minst förstådda ämnet inom samhällsvetenskaperna, vilket är en intressant iakttagelse. När jag skulle sätta mig in i ämnet upptäckte jag just en oändlig uppsjö av litteratur inom ledarskap och inom olika discipliner. Det finns hur mycket studier som helst av chefer och ledare och deras roller, dock fanns där inte lika mycket om chefers lärande. I ämnet finns också mycket s k ”konsultlitteratur” vilken behandlar mer handfasta tips och råd för ledare i deras dagliga arbete, ungefär som en handbok.

## 1.1 Syfte

Syftet med min uppsats är således att ta reda på hur chefers lärande och utveckling ser ut samt studera hur chefer stöds och fortbildas i sin chefsroll.

## 1.2 Frågeställningar

Hur ser chefers lärande ut? På vilket sätt ser cheferna till att utvecklas i sitt arbete? Finns det någon skillnad mellan chefers lärande i privat och offentlig sektor? Skulle man t ex kunna tänka sig att det ser olika ut i t ex utbildningsmöjligheter, utbud och liknande i de olika sektorerna?

### **1.3 Uppsatsens upplägg**

Uppsatsen inleds med ett avsnitt för att beskriva bakgrunden till ämnesvalet och ämnet. Därefter kommer teorikapitlet där jag redogör för mina teoretiska utgångspunkter. Efter det kommer ett avsnitt med tidigare forskning i ämnet för att sedan övergå till att argumentera för metodvalet samt redogöra för mitt urval och tillvägagångssätt. Avslutningsvis kommer avsnittet med analys, resultat och dessutom för jag en slutdiskussion.

### **1.4 Bakgrund**

Bennis & Nanus, (1985:23f) talar om att det har skett ett paradigmskifte i världen, vilket också gäller för företagen och dess ledare och anställda. I takt med globaliseringen har världen krympt men också gått från maktstrukturer som hierarkier till nätverk samt från centralisering till decentralisering. Beckérus & Edström (1988:13ff) är inne på samma linje och skriver i sin bok om ett doktrinskifte som tog sin början under 1970- och 80-talet inom ledarskapets område. Det finns ett nytt affärstänkande med en inriktning mot mer kund- och marknadsanpassade produkter. Produkterna utvecklades till att innefatta bl a utbildning och andra tjänster för att bättre tillgodose kundens komplexa behov. Detta innebar också en ny människosyn som fokuserar på ökat ansvar och ökad handlingsfrihet för medarbetarna. Detta har gjort att verksamheten blir mer utifrånstyrd vilket ställer höga krav på organisatorisk och social kompetens för att klara samspelet mellan kunden och den egna organisationen. I det marknadsorienterade företaget får människors kunskaper, kompetens och vilja en ökad betydelse. När konkurrenskraften är beroende av service, kvalitet och kund Anpassning kan man inte längre betrakta människor som instruktionsstyrda delexperter. Det nya tänkandet förutsätter istället människor som kan handla självständigt och efter eget omdöme. Det kräver i sin tur en potential för lärande och utveckling inom sitt område. Det nya ledarskapsidealet utgår från en utvecklingsorienterad människosyn som har en mycket stark koppling till affärstänkandet. Ledarskapets nya uppgift är inte längre att begränsa ansvar och inflytande utan att minska detalj- och regelstyrning samt bryta upp stela strukturer. I och med det nya doktrinskiftet är ledaren inte längre enbart en professionell administratör och vinstmaximerare, utan också i högsta grad en individ med värderingar, känslor och livsperspektiv som ska stämma med verksamhetens affärsidé. Samtidigt ska det professionella ledarskapet utgå från affärsidéns logik snarare än gamla beprövade ledarskapsmodeller. Det nya idébaserade ledarskapet innebär att ledaren måste engagera sig emotionellt, intellektuellt och existentiellt och därmed också personligen i affärsidén och medarbetarna (ibid, s 173).

## **2. TEORI**

I detta kapitel fortsätter jag diskussionen angående den nya samhällsutvecklingen, bl a genom att jag redogör för Sennets idé om människan i den nya organisationen. Därefter följer en beskrivning av det kommunikativa ledarskapet, lärandet samt kvinnligt perspektiv på ledarskap.

### **2.1 Den nya kapitalismen**

Sennet (2000) är av en lite annan uppfattning när det gäller doktrinskiftet och använder sig i sin bok av andra termer för samhällsförändringen och menar att vi lever i den nya kapitalismen. Den gamla kapitalismen kännetecknades av stabilitet, men den håller nu på att nedmonteras. Den nuvarande rådande normen är flexibilitet, risktagande, teamwork, oberoende och decentralisering. Flexibiliteten hänvisar dock inte till de anställdas behov utan är kopplat till företagens krav på produktionsförändring och lokalisering av anläggningar. Detta skapar en oro och en otrygghet för människan och förändrar hennes karaktär. Flexibiliteten tar sig olika uttryck såsom flextid och arbete hemifrån vilket är en falsk förespegling om att man ska kunna arbeta under frihet. Istället utövar ledningen kontroll på olika sätt med olika övervakningssystem. Sennet menar att den nya ekonomin medför att människor blir utbytbara, vilket resulterar i att människor inte känner sig behövda. Detta skapar i sin tur bristande engagemang och ointresse hos dem. Det finns en övertro på den nya organisationsformen med löst sammansatta nätverk till skillnad från de pyramidformade hierarkierna och Sennet menar att det är ett annat ord för nedskärningar, att färre ska göra mer och att färre chefer ansvarar för fler anställda. Konsulten är ett av de viktigaste bevisen för oberoende och flexibilitet då denne inte har några förpliktelser mot någon. Sennet talar vidare om vikten av sociala band som utgår från ett ömsesidigt beroende. Detta är något som förkastas inom det nya systemet och beroende ses som något skamligt. Men Sennet menar att skammen undergräver förtroende och engagemang mellan människor och avsaknaden av sociala band hotar att förstöra de kollektiva verksamheterna. Författaren ställer sig frågan hur den flexibla kapitalismen kan fortleva parallellt med en mänsklig karaktär som inrymmer långsiktighet och långvariga sociala band.

### **2.2 Chefen som yrke i sig**

Ekstedt & Jönsson (2001) skriver att ledarskapet har förändrats till ett yrke i sig vilket i sin tur ställer krav på medarbetarna att ta större ansvar för sin del av verksamheten. I motsats till

Sennet menar de att den hierarkiska organisationsformen kräver många chefer där de många nivåerna kan skapa filter för information och kunskap och friheten i arbetet och möjligheten till utveckling blir begränsad. När man så plattar till organisationerna behövs färre chefer och beslutsnivåer, vilket i sin tur innebär större enheter att leda som chef. Borta är nu cheferna som också var duktiga fackmän och specialister samt de inarbetade arbetsgrupperna som kände varandra väl. Dagens chef har ett flera gånger större antal personal att leda jämfört med förut vilket gör att chefen som också är en specialist är mycket ovanlig och denna del av verksamheten måste övertas av medarbetarna själva. Chefens roll blir att leda och hantera hela systemet och ledarskapet blir därmed ett yrke i sig. Medarbetaren har kommit att överta chefens fackmannaroll då det är denne som ska vara den mest kompetente inom sitt område. Detta innebär en ansvarsförskjutning från chef till medarbetare. Ledarrollen kommer före expertrollen för dagens chefer. Att vara en god ledare innebär främst att få sina medarbetare att känna sig betydelsefulla och värdefulla, vet var gränserna går, vad som förväntas av dem o s v. Författarna menar att det nya systemet präglas av en chef som leder genom att skapa en gemensam kultur, värderingar, attityder och tänkande inom organisationen. Detta som motsats till den ”gamla” chefen som finns till hands genom att styra, leda, motivera och kontrollera.

### **2.3 Kommunikativt ledarskap**

Eriksen (1997:153ff) har funnit att det har blivit allt vanligare med ett kommunikativt ledarskap, särskilt inom den offentliga sektorn. Det kommunikativa ledarskapet karaktäriseras av demokrati, vilket i mångt och mycket handlar om samarbete mellan ledare och anställda. Det handlar om att resonera sig fram till en gemensam lösning genom konsensus. Ett kommunikativt ledarskap följer upp initiativ och genomför åtgärder som har kommit fram genom samförstånd. Det handlar också om förmågan och möjligheten att undersöka målens grad av förnuft i förhållande till de kollektiva förväntningarna. Ett kommunikativt ledarskap kännetecknas generellt av en öppenhet och dialog med de anställda. Eriksen menar att ledarskap handlar om relationer mellan aktörer som är beroende av varandra för att få saker uträttade. I ledarskapet finns hierarkiska element som innebär att ledaren står över de andra och kan påverka andras beteende. Därmed finns också inslag hos de övriga av en beredskap att underordna sig, vilket gör att ledaren kan fatta beslut som respekteras av de anställda. Även den frivilliga aspekten lyfter han fram och menar att de anställda motiveras av andra skäl än rent materiella. Ledarskapet är något annat än fysiskt tvång, makt eller andra former av materiella sanktioner och handlar istället om att mobilisera stöd och resurser genom mellanmännisklig interaktion och förutom att ta ställning till rent objektiva förhållningssätt

måste man även ta ställning till de normativa, för att ett ledarskap ska lyckas. Där lyfter Eriksen upp legitimeringsaspekten som en viktig faktor. Ledaren måste kunna motivera sina beslut och handlingar för sina anställda för att de ska lyssna. I det kommunikativa ledarskapet är det argumentation och diskussion som gäller för att övertyga och uppnå ett förändrat beteende.

Eriksen talar också om nya samarbetsformer genom t ex team inom ett norskt sjukhus, där resultatet blev mer jämlika relationer mellan aktörerna och en argumentativ inställning. Författaren menar också att decentralisering är en viktig del inom det kommunikativa ledarskapet. Decentraliseringen inom nämnda sjukhus betydde att det fanns en utökad delegering av ansvar och befogenheter till mer lokala enheter. Tanken är att ökad frihet leder till högre effektivitet, vilket också stärker samarbetet och trivseln. Det ger de lägre nivåerna en stor frihet och endast ett fåtal detaljerade beskrivningar tillhandahålls från centralorganisationen om hur man kan agera i olika sammanhang. Detta innebär också att gruppernas ledare tvingas relatera mer aktivt till varandra och att de måste samordna sina agendor. Ledarna måste få till stånd ett lokalt stöd för sina nya åtgärder, vilket i sin tur förutsätter ett kommunikativt handlande.

#### **2.4 Lärande och chefsutbildningar**

Säljö (2000:13ff) skriver om lärandet som en del i varje vardaglig händelse och samtal. Lärande handlar om vad individer tar med sig för kunskaper ur varje situation och hur de använder dem i framtiden. Människan är mycket läroaktig och det är detta som är ett av hennes mest utmärkande drag. Lärande och utveckling sker genom deltagande i sociala sammanhang. Det traditionella lärandets uppbyggnad ser ut så att det överförs från den erfarna till nybörjaren. Den lärande lånar i läroprocessen kompetens av den mer erfarna personen och utvecklar allt eftersom en självständighet att själv kunna utföra uppgiften. Synen på lärandet har dock förändrats i det nya kunskaps- och informationssamhället. Utbildning ses alltmer som ett livslångt projekt och begränsar sig inte längre bara till skoltiden. Teknikbyte och organisations- och arbetsuppgiftsförändringar gör att kontinuerlig utbildning och lärande blir en naturlig del i arbetet. Det nya lärandet är föremål för mycket diskussion och det har uppstått två motpoler där å ena sidan entusiaster lovordar den ljusa pedagogiska framtiden medan andra beskriver den som ett hot mot genuint mänskliga former av lärande som bygger på tyst kunskap, intuition och känsla. (Ibid 236ff)



Mycket av litteraturen om chefsutbildning och utveckling är skeptiska mot chefsutbildningar. Bennis & Nanus (1985:204f) är ett exempel och de skriver att det är tvivelaktig kvalitet på ledarutbildningar och ställer sig frågan om de behövs och till vilken nytta? De menar att klyftan mellan utbildning och realitet är mycket stor ute på arbetsplatserna. Ledarna får tekniska färdigheter för att lösa problem och administrera, men de lär inte att bli kreativa. Samma sak skriver Larsson & Holt Larsen (1992:24ff) om utbildning för chefer. Författarna är mycket skeptiska och kritiska mot formell ledarutbildning och menar att det finns en överdrivet stor tilltro till systematisk traditionell ledarutveckling där företaget väljer ut och utvecklar personer med ledarpotential. De menar att sådana program är mycket rationellt styrda. De pekar vidare på ett antal brister i traditionell ledarutveckling. För det första handlar det om distansen mellan arbetet och lärandet – man åker bort för att gå på kurs där man lär sig hantera konstruerade problem istället för att ta itu med befintliga från verkligheten. Ett annat problem kan vara medarbetares skepsis eller hån mot ledarskapskurser vilket därigenom gör det svårt att överföra något av det inlärd från kursen till vardagen. De menar också att den traditionella ledarutvecklingen i en alltför hög grad anknyter till företagets formella strukturer (organisationsstruktur, regler m m). Verksamheten utgörs i mycket hög grad även av en informell struktur såsom företagskultur, normer och värderingar, vilket också har ett mycket stort inflytande på människors läroprocesser. Människor socialiseras med andra ord in i företagets myter, rutiner och ritualer, vilket också spelar en viktig roll i läroprocessen. Författarna skriver också lite föraktfullt om ledarutbildningarna som en vara som är snyggt förpackad och följer trenderna efter vad som är hetast på marknaden just nu. De menar istället att företaget är en läromiljö där man genom sina handlingar skaffar sig erfarenheter och kunskaper.

## **2. 5 Kvinnligt perspektiv på ledarskap**

Moss Kanter (1993:197f) skriver också om företagets utveckling i sin bok "Men and women of the corporation", men har ett kvinnligt perspektiv på detta. Hon menar att doktrinskiftet ger bra möjligheter för kvinnor att komma fram, när det inte längre är de traditionellt hierarkiska strukturerna som gäller. Kvinnor är mindre beroende av långsamt föränderliga företagskulturer som gynnar män. Hon skriver också om hur makt eller snarare brist på makt påverkar kvinnors potential att bli företagsledare. Det finns en kulturell attityd som säger att män är bättre ledare än kvinnor och det finns, många studier som visar att varken män eller kvinnor vill arbeta för en kvinna, även om kvinnor är lite mer benägna att göra det än män. Varför är det så? Författaren menar att teorier visar att män och kvinnor hanterar makt olika

och att män framställs som de instrumentella ledarna, tävlingsinriktade och dominanta av naturen eller genom uppfostran. En studie visar att traditionellt maskulina egenskaper, såsom strävan efter makt och aggressivitet, rankas högre än traditionellt kvinnliga egenskaper, exempelvis mellanmännsliga relationer. Men om en kvinna uppvisar samma egenskaper upplevs hon som ”bossig” eller ”ickefeminin”. Kvinnor anklagas också för att ta saker för personligt, missbruka sin makt, inte vara affärsmässig eller att vara allt för kritiska. Författaren menar alltså att människor föredrar mäktiga personer som ledare och preferensen för män är en preferens för makt.

Asplund ger också några olika möjliga förklaringar till varför vi har så få kvinnliga chefer, i sin bok *Karriärens villkor* (1984:23ff). Dels finns det historiska förklaringar, menar hon, som t ex att kvinnor historiskt sett har arbetat inom olika ”hemlika” områden, såsom textil, vård, livsmedel m m. Det är därför inte konstigt att de har svårt att ta sig in i det mer tekniskt orienterade näringsgrenarna. Utbyggnaden av den offentliga sektorn under 1970-talet är också till viss del en bidragande orsak, vilket möjliggjorde att kvinnor kunde arbeta deltid. Även Asplund säger att det beror mycket på attityder och värderingar hos både kvinnor och män samt att det många gånger finns i miljön.

### 3. TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel redogör jag för tidigare forskning inom området och jag berör här två rapporter som känns relevant för min studie. En handlar om ledarutveckling och en behandlar kommunalt chefskap.

#### 3.1 Ledarutveckling

Den första och även nyaste rapporten jag har tagit del av inom tidigare forskning är Nilssons (2005) avhandling från pedagogiska institutionen vid Umeå universitet, med namnet *Ledarutveckling i arbetslivet*. Han undersökte sex olika organisationer inom både offentlig och privat sektor. Syftet var att titta på ledarutveckling inom svenskt arbetsliv och där se vilka likheter och skillnader som framträder i olika organisationers sätt att bedriva ledarutveckling, samt studera vilken tilltro organisationerna hade till ledarutveckling. Hans slutsatser är att aktörerna för hans studie i allmänhet inte hade en övertro på ledarutveckling, även om den beskrivs som hög. Ledarutveckling ses som *en* insats av flera möjliga som syftar till att påverka individernas prestation och effektivitet samt en satsning på humankapitalet i organisationerna för att bättre ta tillvara de mänskliga resurserna. Vid chefsrekrytering sågs ledarskapsutbildning inte som en merit eller var något som man aktivt efterfrågade. Intervjupersonernas utbildningsnivå i undersökningen var tämligen homogen då de flesta hade en beteendevetenskaplig och/eller företagsekonomisk högskoleutbildning. Aktörerna i undersökningen var eniga om att en organisationsanpassad ledarutveckling var att föredra framför en mer allmän ledarutveckling. Utbildningen skulle försöka anpassas till den specifika situationen, istället för att söka efter en patentlösning. Vidare framkommer i undersökningen att det inte är meningsfullt att särskilja offentlig och privat sektor, då likheter vad gäller förutsättningarna för organisationerna snarare visade sig finnas inom samma bransch än inom samma sektor. Inte heller kan man säga att det finns en enhetlig ledarutveckling inom dessa sektorer.

Nilsson har även delat upp aktörernas föreställningar om ledarskap i fyra olika grupper: ”leaders are made, not born”, det generella ledarskapet, det specifika ledarskapet och det personliga ledarskapet. Jag fokuserar på den första och den sista gruppen då det är i dessa jag kan känna igen mig från min egen undersökning. I Nilssons undersökning framkom en enad föreställning om att man kan lära sig att bli chef och det talades om ledarskap som ett kompetensområde som cheferna kan bli bättre på bl a genom att delta i utbildningar. Under

det personliga ledarskapet redogör forskaren för aktörernas syn på ledaren som person, dennes styrkor och svagheter och liknande. Ledarutveckling blir här främst en fråga om individutveckling/personlig utveckling. I Nilssons studie visar det sig att många kvinnor är chefer, där fokus var chefer på låg- eller mellannivå. Nilsson menar att inom offentlig sektor finns en lång tradition av kvinnliga chefer.

### **3.2 Kommunal förvaltning**

Den andra rapporten jag har tagit del av är Agneta P Bloms avhandling *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati* (1994) tar forskaren upp ledarskap inom kommunal verksamhet utifrån förvaltningschefens, de underordnades och politikernas uppfattning och jämför Malmö med Örebro. I hennes slutsatser framkommer att chefens personlighet är viktig för hur hon uppfattas av sina medarbetare, och att egenskaper som generös, driftig och trovärdig är betydelsefulla samt att hon bör ha integritet, initiativ- och beslutsförmåga samt utstråla självförtroende. Hon bör inte bli ”bra kompis” med sina anställda utan hellre hålla en viss distans. Det måste även finnas ett visst mått av pondus över chefen, enligt några av Bloms intervjupersoner. Blom tar i sin avhandling främst upp synpunkter ur de anställdas perspektiv och inte lika mycket ur chefernas eget.

Blom hänvisar till Lundquists (1993) modell över chefstyper inom olika tjänstemannaskolor. Inom expertskolan urskiljer Lundquist vad han kallar teknokraten respektive direktören. Teknokraten besitter en specifik kunskap och verkar med sin expertkunskap inom ett speciellt sakområde som exempelvis läkare eller ingenjör. Dessa chefer återfinns enligt Lundquist gärna inom offentlig förvaltning och bl a inom den tekniska sektorn. Direktören å sin sida karaktäriseras däremot av att hon är expert på att vara chef och där finns förebilder inom den privata sektorn. Det centrala i ledarskapet är att nå ett bra resultat och uppnå effektivitet. Direktören ska bl a kunna ge tydlig vägledning för hur förvaltningen ska handla, formulera tydliga och klara mål, motivera personalen och förbättra effektiviteten.

## 4. METOD

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för mitt val av metod, urval och tillvägagångssättet för insamlandet av min empiri.

### 4.1 Kvalitativ metod

Jag använder mig av kvalitativ metod i min studie då jag utifrån ett litet material vill försöka tränga in i en problematik som Svenning uttrycker det (1997:150). Den kvalitativa metoden är mer känslig för nyanser än vad den kvantitativa är och är enligt Svenning kanske t o m det främsta bidraget till samhällsvetenskaperna. Anledningen till att jag väljer att använda mig av kvalitativ istället för kvantitativ metod summerar jag med ett citat från Kvale (1997:70):

*Den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld. Genom intervjun kan de förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord.*

Kvale (1997:100) argumenterar för när det är mindre lämpligt att använda sig av kvalitativa intervjuer och nämner exempel som undersökningar där man vill försöka förutsäga beteendet för större grupper. Där är det mer relevant att använda enkäter med förkodade svar. Författaren tar också upp tidsaspekten och menar att det går fortare att både administrera, analysera och rapportera enkäter än kvalitativa intervjuundersökningar. Men även om det skulle vara ett argument, så skulle jag inte, med tanke på mitt syfte få fram den information jag eftersöker. Jag vill veta hur de känner inför sitt ledarskap, vilka erfarenheter de har samt deras bakgrund bland mycket annat och det kan man omöjligt lösa genom någon form av kvantitativ metod anser jag.

### 4.2 Intervjumetoden

Att välja frågemetoden i insamlandet av data såsom exempelvis intervjun, utgår från idén om att det är svararen som bär på den information och kunskap som forskaren söker (Rosengren, Arvidson, 2002:139 ff) vilket stämmer mycket väl in i min forskningsansats. Intervjun utmärks av att frågor ställs muntligen till intervjupersonerna och svaren tas upp antingen skriftligt eller genom bandupptagning. Intervjupersonerna söks upp antingen i hemmet, på

arbetsplatsen eller i någon annan i förväg bestämd lokal. En svårighet med intervjun som metod är den s k intervjuareffekten vilket kan uppstå i interaktionen mellan forskaren och den intervjuade bl a då det kan finnas förväntningar på den andres beteende och reaktioner i intervjusituationen. Intervjuaren kan t ex ha vissa förutfattade meningar utifrån en intervjupersons utbildning, inkomst, arbete o s v och därmed förvänta sig vissa typer av svar. På samma sätt kan den intervjuade anta att intervjuaren väntar sig vissa svar utifrån den givna situationen, och vill därför ge denne det. Detta kunde jag ibland känna av då informanterna till viss del visste vad uppsatsen skulle handla om. Vissa ville då försöka ge en mer positiv bild av t ex utbildningar, kanske för att de trodde att det förväntades av dem.

### **4.3 Alternativa metoder**

Andra metoder jag skulle ha kunnat använda mig av är t ex forskningscirkeln eller gruppintervjun. En forskningscirkel är en form av gruppintervju med en utdragen dialog och inbyggt processtänkande. Den liknar studiecirkeln men arbetsmaterialet bygger på deltagarnas erfarenheter och forskaren deltar i cirkeln på lika villkor som övriga deltagare. En gruppintervju är som namnet antyder en intervju med en grupp människor, men kan liknas vid en diskussion. Huvudmålet med en gruppintervju är att försöka infånga en slags konsensusuppfattning i frågan (Svenning, 1997:127ff). Detta har dock aldrig varit min avsikt, utan jag har velat titta på om och hur de olika intervjupersonerna skiljer sig åt i upplevelse, erfarenheter, behov och liknande.

### **4.4 Urval**

Jag har valt att göra sex kvalitativa intervjuer och i valet av intervjupersoner har jag haft kontaktpersonen på rekryteringsföretaget till hjälp, samt även egna och kurskamraters kontakter. Sedan har jag valt ut de chefer som fanns geografiskt nära och var tillgängliga för intervju. Detta kallar Svenning (1997:95ff) för selektivt urval och innebär att det inte är statistiskt eller slumpmässigt, som i en kvantitativ undersökning. Att intervjupersonerna inte blev fler än sex till antalet beror främst på begränsningar vad gäller tiden. Min kontaktperson på bemanningsföretaget har varit svår att nå och likaså har det varit svårt att få tag i och boka tid för intervju med de föreslagna intervjupersonerna. Även om det hade varit intressant med en jämn könsfördelning berör jag trots allt inte könsaspekten i mitt syfte. De avgjort flesta namnförslagen på listan jag fick av min kontaktperson var mansnamn och de kvinnonamn jag fick var tyvärr mycket svåra att nå. Chefer överhuvudtaget känns som en svår och otillgänglig yrkesgrupp i och med sin profession, eftersom många är hårt tidspressade. Jag vill dock hävda

att sex intervjuer är tillräckligt många för att man ändå ska kunna se vissa mönster samt kunna dra paralleller till bl a teorier och tidigare forskning. Min avsikt är dock inte att kunna generalisera mina resultat, utan enbart exemplifiera just mina informanternas sätt att utvecklas.

#### **4.5 Tillvägagångssätt**

Det var en brokig skara människor jag intervjuade, alla med olika bakgrund och erfarenheter. Det var fyra män och två kvinnor, hälften från privat och hälften från offentlig sektor. Intervjufrågorna är lite anpassade efter personen och dennes bakgrund och situationen har delvis fått styra vilka frågor som har varit lämpliga, även om intervjuguiden har funnits som stöd i bakgrunden. Det var meningen att alla intervjuer skulle bandas, men första intervjun blev delvis misslyckad då det var något fel på bandspelaren. Den gjorde jag dock om vid ett senare tillfälle så där hade jag ändå material från två samtal som jag kunde sammanställa till en. Att göra om en intervju kändes dock inte helt lyckat då jag lite grann fick känslan att intervjupersonen tyckte att det blev en upprepning av redan lämnade svar. Andra intervjun var jag tvungen att skriva ner för hand då jag inte hade tillgång till någon ny bandspelare till det tillfället. Svårigheterna med att inte spela in intervjun utan anteckna allt som sägs var, förutom det mest uppenbara att få med allt väsentligt samt att citera ordagrant, också att fokusera på lämpliga följdfrågor och ta tag i och följa upp intressanta trådar. Icke-verbala budskap, som t ex gester och ansiktsuttryck, är också något som kan vara viktigt att observera och är lättare att uppfatta om man inte behöver anteckna. (Repstad, 1993:63) Lösningen fick bli att skriva ned nyckelord och andemeningen i ett uttalande för att sedan, när jag kom hem, fylla på utifrån mitt minne.

Intervjuerna tog i genomsnitt en timme att genomföra. Alla personer utom en har intervjuats på arbetsplatsen och den personen intervjuades i hemmet. I samtliga fall kunde vi sitta i princip ostörda under hela intervjun, på kontoret eller i ett angränsande rum. Repstad (1993:65) menar att det är bra att hitta en neutral plats för intervjuerna där personerna känner sig hemma, som exempelvis på arbetsplatsen eller hemma hos dem. För mig kändes det mest naturligt att intervjua personerna på deras arbetsplats, då intervjuerna skulle handla om deras arbetssituation och jag upplevde det som att informanterna tyckte likadant. De kändes avslappnade när de var på hemmaplan och det var säkert också en av förutsättningarna för att få till stånd intervjuerna.

Repstad (1993:70) skriver om vissa risker när man intervjuar ledare och hänvisar till Fivelsdal (1990) och Colling m fl (1992). En risk kan t ex vara att man får inlärd och förberedd föredrag som präglas av organisationen. Han menar vidare att ledare ofta är rationella och hellre vill prata om fakta än om känslor samt att de är effektiva och vill gå direkt på "väsentligheterna". Författaren påpekar samtidigt att det kan vara en generationsfråga. Detta är ingenting som jag märkte av under samtalen. Ingen kändes särskilt stressad utan jag upplevde att alla var ganska noga med att svara på mina frågor på ett seriöst sätt. Även om en intervju gjordes på kortare tid än de andra upplevde jag det mer som att han inte hade så mycket att tillägga snarare än att han ville effektivisera. Inte heller märkte jag av några tendenser till inlärd föredrag och fina företagsvisioner, istället kändes det som att de flesta delade med sig av sina berättelser på ett personligt sätt.

#### **4.6 Intervjupersonerna**

Mina informanter är relativt spridda i både ålder, bransch och tidigare erfarenheter och återfinns också på olika nivåer i organisationerna. Här följer en kort presentation:

**Man 35 år gammal**, jobbar som platschef inom stålindustrin. Har arbetat som chef i åtta år, personalansvar för 25 anställda. Är direkt underställd VD:n.

**Man 41 år gammal**, arbetar som VD inom programvarudistribution. Har arbetat som chef i olika verksamheter sedan 1990, tillsatt av styrelsen. Personalansvar för 18 anställda.

**Man 44 år gammal**, arbetar som fastighetschef inom kommunen med ansvar för 70 anställda. Har arbetat som chef sedan 1994. Är direkt underställd kommunstyrelsen.

**Man 55 år gammal**, entreprenör och chef i ett medieföretag, tillsatt av styrelsen med tre anställda. Har arbetat som chef sedan 2001.

**Kvinna 56 år gammal**, arbetar som enhetschef inom kommunen, personalansvar för 30 anställda. Har arbetat som chef sedan 1975,. Närmsta chef är vård- och omsorgschefen.

**Kvinna 57 år gammal**, arbetar som avdelningschef inom landstinget. Arbetar 50% som sjuksköterska och 50% som chef. Har arbetat som chef sedan 2001, har personalansvar för 13 anställda. Närmsta chef är verksamhetschefen.



## 5. EMPIRI

I detta avsnitt kommer jag att presentera en analys av de sex intervjuer jag har gjort utifrån ett antal olika teman jag har ställt upp. Varje tema har vuxit fram efter det att intervjuerna redan var genomförda och är alltså inte på förhand bestämda.

### 5.1 Kvalitativ analys

Liksom Repstad (1993:97ff) skriver angående analysarbetet så har jag kategoriserat och klassificerat mitt material utifrån olika återkommande teman. Författaren menar att man inom kvalitativ analys ska låta bli att dra upp generella påståenden för sitt begränsade urval. Däremot kan man, om det finns uppenbara mönster i materialet, uppmärksamma och diskutera dessa, vilket jag försöker göra. Vidare säger författaren att man måste inta ett kritiskt förhållningssätt till värdet av och giltigheten i sitt material. Exempelvis bör man ta ställning till om det finns någon forskareffekt. Har frågorna varit ledande? Finns det någon anledning för personen att dölja, överdriva eller förvränga något?

### 5.2 Ledarskapet och personalen

I princip alla intervjupersoner nämnde att det svåraste med ledarskapet är personalfrågorna. Många nämner en önskan om att få med sig sin personal på ett bra sätt och att jobba mot samma mål. De vill ge sina medarbetare frihet under ansvar och delegera arbetsuppgifter. Den sociala biten nämns också som en viktig del, som hur människor fungerar ihop samt vikten av delaktighet. Några av intervjupersonerna nämner att det svåraste med att vara chef är att man blir tvingad att fatta obekväma beslut som gynnar verksamheten i stort eller ekonomiskt, men missgynnar medarbetare. Att säga upp personer eller omplacera ses också som en svår chefsuppgift. En av personerna nämner också saker som missnöje angående lönen eller något annat, eller om arbetssätt som inte uppfyller de mål som de är tänkt. En person talar mycket om vikten av att personalen utvecklas och går framåt, vilket flera andra också pratade om. Detta kan illustreras med ett citat från en av intervjupersonerna som svar på frågan om vad han tycker är det roligaste med att vara chef:

*Det är att nå de här målen som man har satt upp, på lite längre sikt. Har man ett mål som ligger kanske 3 år fram i tiden att man också ser att man når dit. Och att man under resans gång strävar efter att... ja, jag vet inte vad jag ska kalla det. Utveckling helt enkelt. Både inom organisationen men också att se människor*

*utvecklas. Det är också något positivt när det gäller ledarskap. Se att folk tar på sig mer ansvar och byter arbetsuppgifter där det funkar bra och så...*

En av intervjupersonerna säger att hon ser sig själv och medarbetarna som "vi". Samma person uttrycker att det är många personalärenden och mycket med arbetsmiljön. Hon pratar mycket om att det ställs stora krav på människan, att det är mera kravfyllt och högre hastighet idag jämfört med hur det var tidigare när hon började som chef. Hon berättar att hon tycker att det var mycket lättare att vara chef förr, då hon började på 70 och 80-talet. Hon upplever det som att det är mycket större krav på människor idag i allmänhet och chefer i synnerhet. Hon menar också att det är mycket administration, mailhantering och övergripande mål som ska uppfyllas, som är gemensamma för hela organisationen. En annan person uttrycker det där med delaktighet och ansvar så här:

*[...]Jag är realist och har testat idéer innan när exempelvis yngre kollegor kommer med nå't som jag redan har testat och vet att det exempelvis inte fungerar. Då får jag dem att tänka. Ställer rätt frågor så att de börjar tänka. Då är det de själva som tror att de har kommit fram till detta. Jag vill inte vara en buffel.*

Samma person säger att han har släppt på tyglarna mycket gällande sin personal, vilket har lett till att de tar stort ansvar när de gäller arbetet. Säger dock att man inte kan bli kompis med sin personal utan att det måste finnas en viss distans, kanske för att kunna ge både beröm och kritik. En annan av intervjupersonerna uttrycker också problemen med att vara ett mindre företag och att vara kompis med sin personal:

*[...] det är svårt ibland när man är så litet företag. När man har ett face-to-face ledarskap hela tiden. [...] Då är det lättare att ta beslut som berör människor man inte ser. Och här upplever man att om människor gör något fel eller att de kanske har gjort saker på ett helt annat sätt så är det svårare att vara hård mot dem när du också samtidigt ska gå på lunch med dem. Ha det trevligt med dem. Och skapa det här och vara både chef och samtidigt en kollega. Då kanske man ibland skulle önska att man skulle kunna våga vara lite mer tydlig, men man kanske ibland drar åt sig lite för att man inte vill ödelägga stämningen på*

*kontoret. För stämning och teamkänslan är då så oerhört viktig. Och det är en balansgång hela tiden.*

Här uttrycker VD:n en stor respekt inför sin personal och allas välmående. Att stämningen och teamkänslan på företaget är viktigare än att han får styra och bestämma. Det resulterar å andra sidan i att han inte känner att han blir tillräckligt tydlig i sitt ledarskap. Det framkommer hur svårt det kan vara i ett mindre företag och balansgången mellan att ha en god relation med sina anställda samtidigt som han ska vara chef.

*Jag tycker själv att jag är snäll, men det kan upplevas från deras sida som att jag är en kravställare. Att jag ställer höga krav. Fast jag nog upplever mig själv som för snäll. Men jag tror att de uppfattar mig som att jag ställer stora krav. Så jag tror att det är en obalans där faktiskt. Det tror jag. Men det beror lite på hur stor... och kanske en förmåga till att vara ännu lite tydligare, från mig också.*

Det är bara en av intervjupersonerna som nämner att det är jobbigt att vara chef för att man tar med sig jobbet hem, att det är svårt att koppla av och få lugn och ro då han har jobbet med sig hela tiden. Samtidigt ser han det som en del av jobbet som är svår att komma ifrån. Betyder det att ingen av de andra tycker att det är ett problem? Det har i alla fall inte kommit upp under de andra intervjuerna.

Samtidigt framhåller en av intervjupersonerna hur viktigt det är med rätt personal, att de har rätt känsla för företaget. Det är alltså inte bara ledarskapet som har förändrats, det ställs också högre krav på den anställde idag, att man är lojal och är "rätt" för företaget, har rätt känsla och värderingar. Samma person ser att jobba så mycket som ett problem åt andra hållet, att han går upp i arbetet för mycket. Han arbetar helger och kvällar och säger själv att han är ganska dålig socialt sett. Det tolkar jag som att han går upp i arbetet och sina idéer så pass mycket att han "glömmer bort" sina sociala kontakter. Jobbet blir hans liv. Personen uppger å andra sidan att allt blir hans problem i och med chefskapet – såsom teknik, personal, kunder och liknande, då det är ett litet företag. Han säger också att hans jobb inte är något 8-17 jobb och menar att han sitter med pappersarbete på helgerna då han inte blir störd. VD:n däremot berättar att han aldrig jobbar mer än 8-16.30 någon dag, något han själv har valt då han prioriterar familjen. Entreprenören framhåller särskilt friheten som mycket positiv och säger så här om det:

*Jag startade eget från att ha varit bilmekaniker för frihetens skull. Att få sköta sig själv. Jag kan om jag vill ta ledigt och åka till Köpenhamn en dag. Men jag gör det sällan för jag jobbar så mycket. Men den känslan är mycket värd. Varje helg, då sitter jag med pappersarbete när man inte blir störd av telefoner. Folk tror att man är ledig då och vill inte ringa. Det är inget 8-17 jobb att vara chef.*

Han berättar också om hur han har ändrat sin ledarstil genom åren, från en lite diktatorisk till demokratisk ledarstil. I takt med att samhället har förändrats har han ändrat stil då han märkte att den gamla inte fungerade längre.

### **5.3 Inställning till utbildning inom ledarskap**

Det fanns många olika röster man kan urskilja angående inställningen till utbildningar. Fyra av de sex intervjupersonerna kan man säga var åtminstone ganska positiva till utbildningar som en metod i lärandet. En uppfattning var dock att det inte alltid var något särskilt som de lärde sig utan mer att det var ett sätt att "fylla på" med näring. Något som fick dem att känna sig prioriterade kanske? Alla var dock kritiska på ett eller annat sätt till kurserna. Att vissa kurser kan se bra ut på pappret men inte ge någon djupare insikt. Fastighetschefen ger flera exempel på påkostade ledarskapsutbildningar både från nuvarande jobbet och tidigare och är generellt sett nöjd med vad som erbjuds, men tillägger:

*Sen är ju frågan med alla sådana här kurser, hur länge sitter de kvar? [...] Men alltid får man med sig någonting.*

Det uttalandet karakteriserar flera av intervjupersonernas inställning till kurser i allmänhet. "Alltid får man med sig något". Frågan är bara vad? Den kvinnliga, relativt nya chefen, säger något liknande apropå frågan vad hon har lärt sig av kurserna och utbildningarna:

*Vissa grejer har varit saker som vi kanske redan jobbat med tidigare på arbetsplatsen. Att jag har fått näring, på de kurser eller informationer jag har varit på... Men det är inte bara att svälja, och tycka att det är bra... Och det kan också vara handfasta tips som jag har fått, som jag har känt att 'ja just det, så här är det'.*

Informanterna säger att de själva är ansvariga för sin uppföljning. Någon säger att de försöker ta med sig det till sina anställda, berätta vad de varit på. Annars pratas det inte så mycket om uppföljning. Entreprenören berättar att han aldrig går på kurser och säger att han är självlärd inom ledarskap. Han har lärt sig av andra, vänner och bekanta, som ingår i hans kontaktnät. Han kallar det själv för ”en intim herrklubb som inte syns”. En annan av de manliga intervjupersonerna uttrycker också en viss skepsis inför teoretisk, traditionell ledarskapsutbildning. Han har visserligen vissa ledarskapsbitar i sin utbildning, inom ingenjörsområdet med inriktning mot entreprenörskap där bl a marknadsföring och ledarskap ingick, men har inte gått någon ren ledarskapsutbildning. Han pratar mycket om bollplank och stöd från nätverk, vilket han delvis har saknat. Fastighetschefen har också viss ledarskapsutbildning inbakad i grundutbildningen, då han har läst ledarskapsinriktning i sin civilekonomexamen. Han är också en av dem som jag upplever har fått mest utbildning, internt genom kommunen eller från tidigare arbetsplats.

#### **5.4 Intervjupersonernas bakgrund**

Alla utom en av mina intervjupersoner har någon form av akademisk examen. Flera har arbetat mycket inom området och lärt sig mycket av det. Den sjätte har en helt annorlunda bakgrund mot de andra då han har en praktisk yrkesutbildning, som inte har något alls med den nuvarande branschen att göra. Alla utom en av intervjupersonerna har rekryterats till arbetet som chef som vilken tjänst som helst, d v s sökt tjänsten på annons. En av de kvinnliga intervjupersonerna arbetade på arbetsplatsen när hon blev tillfrågad om att bli chef, men fick söka tjänsten då den även skulle utannonseras. Min föreställning är annars att det är vanligare att män avancerar på sin arbetsplats. Man kan tänka sig att det skulle vara svårt att bli chef på en arbetsplats man redan jobbar på, men hon berättar om hur det emottogs på avdelningen så här:

*När jag började [här] frågade chefen mig om jag skulle vilja ta över som chef. Och jag kände då att det inte var ointressant, men att tiden inte var riktigt mogen än. [...] Och sedan annonserades det ut och då sökte jag, för då kände jag att det kunde vara intressant. Jag funderade länge innan jag sökte till slut. [...] När det framkom att jag hade sökt jobbet och fått det så blev det en applåd.*

I några av de övriga fallen har ett rekryteringsföretag varit inblandat i rekryteringsprocessen. Kanske är det, det vanligaste sättet på den här nivån?

Ingen av intervjupersonerna hade någon egentlig ledarskapsutbildning innan de tillträdde som chef. Några har gått kurser efteråt och en av personerna berättar att han har anmält sig till en omfattande utbildning på universitetet. Samma person berättar att han inte har haft möjlighet att gå eller delta vid några kurser eller nätverksträffar p g a att han har prioriterat bort det. Han gick en intern trainee-utbildning genom ett annat företag, men har efter det ingen typ av fortbildning överhuvudtaget. Flera av intervjupersonerna verkar känna en trygghet i sitt ledarskap då de har varit chefer länge. Flera har varit chefer mer eller mindre i hela sitt yrkesverksamma liv. Entreprenören och VD:n har drivit företag tidigare och den yngste av cheferna berättar att han ska gå vidare och öppna eget. Från att ha jobbat inom stålindustrin går han vidare till eget företag inom livsmedel. Det är uppenbart att många har en diger erfarenhet. Platschefen och fastighetschefen har även tidigare erfarenhet från ledande positioner från militärtjänstgöringen och en av dem har även varit fotbollstränare. Sannolikt har de fått öva sina ledaregenskaper under en mycket lång period, även innan de har tillträtt som chefer. Flera har haft chefspositioner på olika nivåer, som t ex sälj- eller filialchef.

## **5.5 Det egna lärandet**

Alla män i undersökningen beskrev att de hade någon form av nätverk att gå till, vilket ingen av kvinnorna nämnde. Nätverken såg i och för sig lite olika ut, någon hade en mer uttalad grupp människor han kunde vända sig till, med vänner och bekanta. Samma man berättar att det också börjar förekomma kvinnor i dessa nätverk, vilket är positivt. Entreprenören uttrycker sig så här:

*Jag är självlärd. Har vänner och bekanta – vd:ar som är bollplank. [...] Det var t ex en kollega i Spanien som hamnat i en svår situation som fick hjälp av andra kollegor. Men man tar inte åt sig äran, man vet att man själv kan behöva hjälp någon dag. Det här är ett kontaktnät med både stora och små företag. Det föds fram genom åren genom chefsträffar och företagsträffar, där man skapar kontakter som lever vidare.*

De andra männen nämnde ett antal vänner och bekanta med liknande arbetspositioner fast i andra branscher, som de använde i situationer när råd och stöd behövdes. Inga av kvinnorna uttryckte att de hade vänner eller väninnor som de använde på motsvarande ”nätverkande” sätt. De hade snarare människor inom organisationen på motsvarande position som de träffade

under organiserade former, som stöd, på möten eller liknande. Entreprenören berättar under intervjun att han aldrig går på kurser men deltar vid föreläsningar och mingel för kontaktskapandets skull. Han menar att han lär sig av andra i liknande situation om ledarskap hellre än att gå på kurs. Några av de andra resonerar på liknande sätt och tycker inte att kurser i sig ger så mycket utan de är hellre ute på nätverksträffar. Särskilt två av intervjupersonerna, två män i helt olika ålder men med liknande entreprenörsinställning, värderar inte ledarskapsutbildningar särskilt högt utan mer praktisk erfarenhet. Dessa två uttrycker heller ingen önskan om att det är något särskilt de behöver lära sig när det gäller ledarskapet i sig. Praktiska kunskaper om branschen och annat som berör detta är i så fall det som de vill lära sig mer om. Bara en av intervjupersonerna uttrycker en verklig längtan efter utbildning inom ledarskapsområdet och berättar att hon har letat efter bra utbildningar för arbetet. Detta verkar logiskt eftersom hon är den av intervjupersonerna som har minst erfarenhet av chefskapet. Ingen av de andra säger att de direkt saknar eller har saknat något. Flera är av åsikten ”learning by doing”. De andra har en mer diger erfarenhet av chefsjobb på olika nivåer och säger sig klara det ganska bra ändå. Särskilt de som arbetar inom offentlig verksamhet berättar om vissa utbildningar som är obligatoriska för alla ledare. Intresset för dessa utbildningar kan sammanfattas som ganska måttligt och en av de kvinnliga ledarna beskriver dem som tidskrävande. Hennes tvetydighet till kurser märks bl a i detta citat:

*Man får offra väldigt mycket på jobbet, alltså man får verkligen, alltså, vara borta många dagar, som du då ska... ta igen. Och... man kan väl definiera det som man vill, med att jag är så tuff att jag säger att jag kan det här innan och det tror jag inte på riktigt. För det är klart att jag kan vissa saker men, hela tiden är det ju möjligheter. Spegla sig och lära sig. Man får ju inte nån vikarie utan man ska göra sitt jobb. Jobba själv, fast man är borta många, många dagar. Det är en månad ungefär som man är borta totalt sett. Så tycker jag. Det är ingen som har bett mig heller och det bryr jag mig inte, jag bryr mig om mitt jobb men jag anmäler mig inte till det här (om en specifik kurs inom kommunen).*

Uttalandet vittnar om att hon gärna vill kunna säga att kurser är bra, kanske också för att hon vet vad uppsatsen ska handla om. Men hon är nog samtidigt ganska trygg i sin roll och vet hur det ska gå till. Flera berättar att de också håller sig uppdaterade genom att läsa på egen hand och göra omvärldsanalyser. Studiebesök och liknande som praktisk kunskapsinhämtning ingår också i arbetet, enligt flera av männen. Entreprenören, berättar att han ser som en del i sitt

lärande att sitta och lyssna på ”gubbarna” i hamnen där han brukar äta lunch. Han menar att han lär sig genom att höra hur de ”på golvet” resonerar. Fastighetschefen uttryckte också en mycket avslappnad attityd till sitt ledarskap. Han har arbetat inom samma bransch i princip hela tiden och varit chef den större delen av den tiden. Ibland verkar han nästan lite förundrad över de frågor jag ställer. Han avslutar sin intervju med följande citat:

*Det är inte så konstigt att vara chef, eller ledare. Eller vad man vill kalla det. Det är bara att... ta dagen som den kommer och göra det bästa. Så du får medarbetarna med dig. [...] Vara tydlig... med information. Det är svårt tycker jag. För hur mycket du än informerar så informerar du för lite, är allas uppfattning. 'Det där har jag aldrig hört. Det är det ingen som har sagt.' Men kan man ha någon form av information regelbundet eller möten på något sätt så, vinner man mycket på det. Så att alla känner sig, om inte delaktiga så i alla fall informerade.*

## **5.6 Stöd från andra**

Stödet från den egna chefen såg lite olika ut. Två av de intervjuade är tillsatta av en styrelse som de rapporterar till, och har således inte samma situation som de övriga fyra. En av dessa, VD:n, beskriver stödet från styrelsen som att de känner tillit till honom rent yrkesmässigt, men att där inte finns något intellektuellt stöd, vilket kan verka hämmande för verksamheten, då de inte förstår sig på de ekonomiska och strategiska frågorna. Denna person känner snarare stöd hos sin personal och hos ledningsgruppen. De flesta av mellancheferna uttrycker att de är nöjda med sin chef i stort. Dock uttrycker flera stycken bristen på närvaro hos sin egen chef, fysisk eller mental. Här är ett exempel:

*- Jag har väl saknat... en vd på plats. Kunna ha den lite mer... bollningen och stödet. Det har väl varit rätt så tufft och ensamt emellanåt. Speciellt i början när det dyker upp bekymmer och... man inte visste hur man skulle hantera det och det fanns inte någon att... det blir inte samma sätt att ta telefonen och ringa. Utan det är på nåt sätt bättre och lättare att ta det mellan 4 ögon. Så där känner jag väl att det hade varit skönt. I vissa situationer att... ha en dialog. [...] Det var mycket så att säga... praktiska bekymmer med personal [...]*



En av kvinnorna uttrycker ett ganska stort missnöje med sin chef då hon får axla ett kanske väl stort ansvar för verksamheten, som egentligen ska bäras av verksamhetschefen. Hon ger också exempel på hur han vill ställa sig lite utanför verksamheten som en betraktare, när hon vill ha honom med i mitten av hela verksamheten. Vissa av intervjupersonerna säger att de får stöd på sin arbetsplats från kollegor med samma eller liknande chefsuppgifter. De chefer som jobbar inom privat sektor har mer externa kontakter som sköts mycket via telefon eller e-mail, av naturliga skäl då det kanske inte finns någon liknande verksamhet i chefens omedelbara närhet. I de offentliga verksamheterna, såsom inom kommunen, finns det säkert mer naturligt parallella verksamheter.

Några av intervjupersonerna berättar att de har haft hjälp av rekryterings- eller utbildningsföretag med coachning och stöd, vilket har fungerat olika bra. Bl a tidsbristen uppges som ett problem och det verkar ha kommit lite i skymundan för andra saker och blivit bortprioriterat. Avdelningschefen berättar om att hon hade en mentor under det första året, som hon tyckte var jättebra och är något hon skulle behöva igen. Platschefen inom stålindustrin säger att han skulle behöva någon form av mentor i sitt nya företag då han inte har så mycket vana av den nya branschen. Han pratar mycket om att han saknar ett nätverk, även om han har sporadiska kontakter i gamla vänner och bekanta på liknande positioner. Han berättar också om sin tid i Småland där det var många småföretag och ett närverkande klimat, något han har saknat i Skåne. Ingen av kvinnorna talade någonsin om vare sig att de hade något externt nätverk, eller att de saknade det. Kan det bero på att det inte är någon tradition hos kvinnor att tänka i nätverk på det sättet?

## 6. ANALYS

I detta avslutande avsnitt diskuterar jag informanternas berättelser i förhållande till bl a använda teorier, bakgrund och tidigare forskning. Då detta litegrann går in i vartannat använder jag mig inte av lika många underrubriker i detta kapitel som i analyskapitlet.

### 6.1 Ledarskapet och personalen

Intervjupersonerna i min undersökning visar tydliga exempel på kommunikativt ledarskap. Ledarna verkar trivas i ledarrollen och talar i termer som delegering, medbestämmande och delaktighet, något som är centralt även för Eriksen. Detta pekar även Nilssons studie mot. Tankar om förändring i ledarskapet framkommer också på flera sätt. Dels som en förändring i den egna ledarstilen men flera röster vittnar också om samhällsförändringar som har gjort att det även har blivit mer komplicerat att vara chef och det tycker jag bekräftar skiftningen mellan den gamla och nya doktrinen/paradigmen. Detta talar dock lite emot Sennets teori som säger att människan blir orolig av det moderna kapitalistiska samhället. Det är visserligen så även i min studie att färre chefer har ansvar för fler anställda men åtminstone en av mina informanter ser inte det som något problem eller att det skulle vara svårare att vara chef över många. Nätverk och kontakterna mellan avdelningarna ses inte som något negativt utan tvärtom som berikande. Vikten av de sociala band och beroende som Sennet talar om ser jag inte heller som något som fattas mina intervjupersoner, det är i alla fall inte något som framkommer, utan tvärtom försöker de ha ett ömsesidigt och respektfullt förhållande till sina anställda. Och Eriksen menar ju att den ökade friheten leder till högre effektivitet, samarbete och trivsel hos alla. Ekstedt & Jönsson menar också i motsats till Sennet att den hierarkiska organisationsstrukturen innebar begränsningar för kunskap och utveckling. Överhuvudtaget vittnar informanterna om att de har tagit till sig en modern syn på ledarskapet och vet vad som förväntas av en god ledare genom att få medarbetarna att känna sig betydelsefulla, skapa gemensamma värderingar och delaktighet.

Männen i min undersökning stämmer in i gruppen av nya ledare som Ekstedt & Jönsson beskriver är chef till yrket. Kvinnorna däremot är typiska teknokrater, som Blom skriver om, då de inte bara är chefer utan även professionella inom arbetsområdet de leder. Det blir tydligt med åtminstone en av kvinnorna som har delad tjänst mellan chef och sjuksköterska. Ett exempel på då det kommunikativa ledarskapet övergår till att bli något negativt är då åtminstone en av dem säger sig ha svårt att hålla en lagom distans samt visa tydlighet på ett

bra sätt. Distansen försvinner i och med att chefen både ska äta lunch tillsammans med de anställda samtidigt som han kan behöva fatta tuffa beslut. Distansen är viktig för att kunna både ge kritik och beröm. Detta är vad även Blom kommer fram till i sin forskning inom kommunal förvaltning.

## **6.2 Intervjupersonernas bakgrund**

Liksom i Nilssons forskning har de flesta sökt jobbet som chef på traditionellt sätt genom annons och i vissa fall har rekryteringsföretag varit inblandade i processen. Även utbildningsnivån hos mina intervjupersoner är väldigt lik informanterna i Nilssons studie då alla utom en hade högskoleutbildning, även om utbildningarna skilde sig lite grann i min undersökning. Det framkommer också att det inte sågs som någon särskild merit med specifik ledarskapsutbildning, men vissa fick viss utbildning efter att de hade fått jobbet.

I det stora hela är det tydligt att det är viktigt för mina intervjupersoner att det finns personer runt omkring som finns där som bollplank och stöd även om inte alla bitar ventileras. Två av intervjupersonerna säger efter intervjuernas slut att det har känts bra att ha pratat om sitt ledarskap. Uppenbarligen händer det inte så ofta att de pratar om själva ledarskapet med någon istället är det specifika frågor och problem som tas upp. VD:n säger att han pratar om givna situationer med sina nätverkskontakter, men att han inte pratar med någon om själva ledarskapet, något han nästan verkar förvånad över själv. Flera av intervjupersonerna är vana chefer och har jobbat som ledare under mer eller mindre hela sitt yrkesverksamma liv. Vissa verkar däremot ha "blivit" chefer från början och sedan fortsatt på den banan. Några har även vana av ledarrollen från fritidsaktiviteter eller från andra situationer. Tre av de fyra männen har arbetat som chefer i större delen av sina vuxna liv. Sägar det någonting om mäns självförtroende i samband med chefskap? Visserligen har en av de kvinnliga ledarna också arbetat som chef hela tiden, medan den andra kvinnan blev chef när hon var över 50 år och säger sig också ha funderat länge på det när hon blev tillfrågad.

Det är en mycket pessimistisk bild Moss Kanter ger av kvinnors möjlighet att bli chefer, men faktum kvarstår ändå att det inför min undersökning var mycket svårt att hitta kvinnliga intervjupersoner för min empiri. Om det beror på att jag hade otur i mitt sökande efter kvinnliga chefer eller om det är som Moss Kanter säger är svårt att avgöra bara på mitt lilla urval. Bilden som författaren framför ger en bild av kvinnors omöjliga situation. Å ena sidan har de inte de "rätta" kvalifikationerna och om de visar på ledaregenskaper eller traditionellt

manliga egenskaper så uppskattas inte det heller då de benämns som ”ickefeminina”. Detta är säkert också något som kvinnor är medvetna om och också håller dem tillbaka. Det blir på så sätt ett ”självreglerande” system där män både föredras och premieras av omgivningen och kvinnor hålls tillbaka både av sig själva och av andras förväntningar. Säkert ligger det också mycket i att kvinnor har lättare att komma fram inom offentlig sektor som inte är lika mansdominerad. Att de kvinnliga informanterna i min studie återfinns i just offentlig sektor är intressant. Eftersom de jobbar inom vårdsektorn på kvinnodominerade arbetsplatser finns antagligen inte samma negativa inställning som Moss Kanter skriver om. Men det är ändå intressant att båda två i sin tur har manliga chefer. På mellannivå tycks det vara legitimt med en kvinna, särskilt inom offentlig sektor, men fortfarande är det så att de högre cheferna är män.

### **6.3 Det egna lärandet, inställning till utbildning samt stöd från andra**

Som tidigare framkommit så är nätverk och andra sociala kontakter flera av mina intervjupersoners källor till utveckling i sitt arbete. Dessa personer nämner nästan inte alls utbildning som en del i lärandet och många är till och med skeptiska till utbildning inom området. Detta skriver ju även Bennis & Nanus samt Larsson & Holt Larsen om. Bland annat upplever jag att flera av mina intervjupersoner tycker att det finns ett glapp mellan arbete och lärande, vilket även de ovan sistnämnda menar. Att känna sig för, lära sig av egna och andras misstag samt aktivt söka branschkunskap uttrycks av flertalet. Säljö är där inne på samma linje när han skriver om att lärande sker genom sociala sammanhang, vilket kan ses som en typ av coachsituation där den mer erfarna ger råd till nybörjaren. Även intervjupersonernas nätverkande kan ses på liknande sätt. Dock var det främst männen som använde sig av nätverk, kvinnorna nämnde inte det överhuvudtaget. Sennet är mycket mörk och pessimistisk i sin beskrivning av vad som händer med människan i det moderna samhället och organisationen. Flera av personerna i min undersökning vittnar visserligen om nya villkor för dagens ledare, mer stress och fler åtaganden, men ensamheten eller urholkningen som Sennet talar om kunde jag inte se hos mina intervjupersoner. Istället talar många om nätverk, kollegor eller andra i sin närhet som de kunde vända sig till. Dessutom verkade de tycka om sitt arbete, friheten och ansvaret. Den desillusionering som Sennet talar om kunde jag inte riktigt se i min undersökning.

Vissa av informanterna kan sägas hålla med om det Larsson & Holt Larsen skriver om ledarutbildningarna som att de följer trender på marknaden. ”Learning by doing” som många

förespråkar går också helt i linje med författarnas syn på att lärandet sker genom sina egna erfarenheter. Den ledarutveckling som sker inom den egna organisationen återfanns främst i offentlig förvaltning. De som jobbar inom privat sektor hade i större utsträckning ett eget upparbetat nätverk eller gick externa kurser. De som arbetar inom offentlig sektor förlitade sig i större utsträckning på de närmsta kollegorna och andra chefer inom samma organisation. Detta är dock ganska logiskt med tanke på att de sistnämnda arbetar i en organisation eller verksamhet som i regel är stor och liknande verksamheter finns inom organisationen. Jag tänker här t ex på kommunal verksamhet och landstingsverksamhet. Detta är naturligtvis på både gott och ont då där kan finnas traditioner om hur man ska utföra saker och ting som man kanske inte rubbar på så lätt. Samtidigt som att det kan finnas ett väl utvecklat nätverk inom organisationen där man kan finna stöd. Det var flera som uttryckte ett visst missnöje med sin egen chef då de inte tyckte att denne var närvarande på ett önskvärt sätt. Alternativa stöd fanns istället som medarbetarna, coacher, ledningsgrupp eller liknande. Det kanske kan ses som att de är moderna ledare, då de är mer ”en i gänget” än en traditionell chef.

Det finns många kritiska röster till utbildning inom ledarskap i litteraturen. Bl a Larsson & Holt Larsen och Bennis & Nanus ställer sig mycket kritiska till ledarutbildning vilket trots allt går emot de flesta företag och organisationers inställning då jag tror att olika kurser och utbildningar ingår i synen på företagets och de anställdas utveckling.

#### **6.4 Avslutning**

Det viktigaste resultatet för uppsatsen är att cheferna i min undersökning tycker att det är viktigt med utveckling i arbetet och stöd från omgivningen, sedan ser det lite olika ut för olika personer. Utbildning är en metod men lika många söker sin kunskap på föreläsningar, i nätverket eller hos sina kollegor. Slutsatsen blir att ledarskapsutbildning kan vara bra om mottagaren eftersöker den och är motiverad inför den. Det är också vad Nilsson kommer fram till i sin avhandling, att utbildning inom ledarskap inte är lösningen med stort L utan kan vara en del av många i ett framgångsrikt ledarskap. Dock finns en åsikt hos många av intervjupersonerna att: ”alltid lär man sig något”. I övrigt talades det varmt om nätverk i både organiserade och oorganiserade former.

Det verkar som att det är mer vanligt inom offentlig än privat förvaltning med interna utbildningar. Sådana som är för alla ledare och som alla ska genomgå. Inom den privata sektorn visade det sig, i alla fall hos mina informanter, att de får söka sina källor till kunskap på egen hand. Och då väljs i regel andra vägar än traditionella utbildningar eller kurser. Det

går dock inte att påvisa något mönster om huruvida personer inom offentlig eller privat sektor är mer eller mindre positiv till utbildning. Inte bara för att mitt urval är mycket litet, utan också för att det visade sig vara olika från person till person. Utbildningsbehovet verkade mer bero på vilka erfarenheter man hade sedan innan och vilken tilltro de har till ledarskapsutbildning i allmänhet.

När nu uppsatsen avslutats kvarstår många frågor och nya funderingar har väckts, vilka inte går att svara på i en sådan här liten studie. För en ytterligare fördjupning i ämnet hade jag behövt göra fler intervjuer och gå ännu djupare in i materialet. Det hade t ex varit intressant att intervjua kvinnor inom privat sektor samt chefer inom större verksamheter. De informanter som ställde upp i min undersökning är chefer på förhållandevis små företag och med ett ganska litet antal medarbetare. På vilket sätt hade resultaten blivit annorlunda? Hade resultaten blivit annorlunda om jag hade intervjuat chefer på högre positioner? Det har dock varit ett intressant ämne att utforska och är något som alla som arbetar kan relatera till. Chefskap och lärande är ju också områden där det hela tiden händer saker och där nya metoder och teorier uppkommer. Utveckling och ledarskap är allt annat än statiskt.

## 7. REFERENSLISTA

Asplund, Gisèle, *Karriärens villkor. Män, kvinnor och ledarskap*, Trevi AB, Stockholm, 1984

Beckèrus, Åke & Edström, Anders, *Doktrinskiftet: nya ideal i svenskt ledarskap*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm, 1988

Bennis, Warren & Nanus, Burt, *Ledare och deras strategier*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm, 1985

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger, *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad. En praktisk arbetsmodell*, Norstedts Juridik, Stockholm, 2001

Eriksen Erik Oddvar, *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner*, Daidalos, Göteborg, 1997

Kvale Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, 1997

Larsson, Peter & Holt Larsen Henrik, *Ledare lär i jobbet – om erfarenhetsbaserad ledarutveckling*, Almqvist & Wiksell, Malmö, 1992

Moss Kanter, Rosabeth, *Men and women of the corporation*, BasicBooks, New York, 1993

Repstad, Pål, *Närhet och distans, Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, 1993

Rosengren, Karl Erik, Arvidson Peter, *Sociologisk metodik*, Liber, Malmö, 2002

Sennett, Richard, *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*, Atlas, Stockholm 2000

Svenning, Conny, *Metodboken*, Lorentz förlag, Staffanstorps, 1997

Säljö, Roger, *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Bokförlaget Prisma, Stockholm, 2000

### **Akademiska avhandlingar**

Nilsson, Peter, *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, 2005

Blom, Agneta, *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*, Lunds universitet, 1994