

LUNDS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

**Chefers identitet och identitetsskapande –
en studie av chefer i offentlig verksamhet**

Alina Panican och Stina Risberg Albertsson

Examensarbete 20 poäng
Psykologprogrammet
Höstterminen 2007

Handledare: Eva Torkelson
Examinator: Lars Trygg

Abstract

The aim of this study was to gain a comprehension of managers experience of their identity and their construction of identity in the work sphere. 14 semi-structured interviews were performed with managers in the public sector. The interviews were analyzed from a hermeneutic approach. The results showed that the managers' experience of their identity and their construction of identity were full of nuances and was characterized by a being and a becoming. The managers had several social identities at their disposal, which were brought to the fore due to the situation. The work as manager meant a great deal to the managers and was characterized by urge and commitment. The management was described as a continuous learning, an increased self-awareness and an evaluation of who they were and how they pursued their management. The managers preferred to act as leader or coach, a manager who was available for his co-workers and who strived to develop oneself and the co-workers. Expectations from the surrounding world also had an influence on the management and affected the managers' experience of their identity and their construction of identity.

Key words: management, leadership, identity, construction of identity.

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie var att få en förståelse för chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet. Studien bygger på 14 semistrukturerade intervjuer med chefer i offentlig verksamhet, vilka tolkades utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt. Resultaten visade att chefernas upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet var mångfacetterad och kännetecknades av ett varande och ett blivande. Cheferna förfogade över flertalet sociala identiteter som aktualiserades beroende på situation. Arbetet som chef betydde mycket för cheferna och det präglades av lust och engagemang. Chefskapet beskrevs i termer av ett kontinuerligt lärande, en ökad självmedvetenhet och ett granskande av vem man var och hur man bedrev sitt chefskap. Cheferna ville allra helst agera som ledare eller coach, en chef som fanns där för sina medarbetare och som strävade efter att utveckla sig själv och andra. Förväntningar från omgivningen präglade också chefskapet och formade chefernas identitet och identitetsskapande.

Nyckelord: chefskap, ledarskap, identitet, identitetsskapande

Förord

Vi vill tacka de chefer som genom positivt bemötande och med engagemang deltog i våra intervjuer. Utan Er hade inte denna studie varit möjlig att genomföra. Tack för att ni tog Er tid och gav oss en inblick i er vardag som chefer.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Eva Torkelson för Ditt stöd och intresse under studiens gång. Tack för de konstruktiva synpunkterna som har hjälpt oss att föra denna studie framåt till dess slutgiltiga form.

Slutligen vill vi också tacka våra familjer för det stöd som de givit oss inte bara under studiens gång utan också under hela utbildningen. Tack Alexandru, Christopher och Rebeca för allt stöd och tålamod! Ni har fått stå tillbaka alldeles för länge! Tack Jan, Anna-Britta, Lisa och Axel! Ni har funnits där för mig och givit mig det stöd jag behövt! Mitt allra största tack går till er!

Lund 13 december, 2007

Alina Panican

Stina Risberg Albertsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	sid 7
Teori och tidigare forskning	sid 8
<i>Offentlig organisation och chefskap</i>	sid 9
<i>Ledarskap och chefskap</i>	sid 11
<i>Identitet</i>	sid 14
<i>Sociala identitets- och sociala kategoriseringsteorier</i>	sid 15
<i>Identitet enligt rollteori</i>	sid 19
<i>Identitet enligt symbolisk interaktionism</i>	sid 20
<i>Identitet och identitetsskapande i arbetslivet</i>	sid 21
Begreppsmässiga ställningstaganden	sid 25
Syfte och frågeställningar.....	sid 26
METOD.....	sid 27
Deltagare	sid 27
Kvalitativ forskningsintervju.....	sid 28
Tillvägagångssätt.....	sid 29
Analysmetod för intervjuer	sid 30
Etiska ställningstaganden	sid 31
RESULTAT	sid 32
Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet	sid 32
<i>Lust engagemang och utmaning</i>	sid 32
<i>Makt och påverkan, frihet och flexibilitet</i>	sid 33
<i>Arbetets betydelse</i>	sid 34
<i>Verklighetsanpassad självbild, självgranskning och kontinuerligt lärande</i>	sid 36
<i>Ensamhet i chefskapet</i>	sid 38
Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra	sid 39
<i>Hellre ledare än chef</i>	sid 39
<i>Situationsanpassat ledarskap</i>	sid 40
<i>Ledarskap baserat på värderingar och legitimitet</i>	sid 42
<i>Stabilitet, erfarenhet, trygghet och mod</i>	sid 42
<i>Granskad, tillgänglig och otillräcklig</i>	sid 43

<i>Chefens identifiering med olika grupper samt med organisationen</i>	sid 45
Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar	sid 47
<i>Politiska rambetingelser</i>	sid 47
<i>Hänsynstagande, krav och förväntningar</i>	sid 48
<i>Faktiska chefsaktiviteter, mer chef än ledare</i>	sid 49
DISKUSSION	sid 51
Resultaten i belysning av tidigare forskning och teorier	sid 51
<i>Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet</i> sid	51
<i>Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra</i>	sid 55
<i>Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar</i>	sid 60
Sammanfattande diskussion	sid 62
Begränsningar i studien	sid 64
Sammanfattning	sid 65
<i>Sammanfattande resultat</i>	sid 65
<i>Vidare forskning</i>	sid 66
REFERENSER	sid 68
Appendix	sid 74

INLEDNING

Identitetsbegreppet kan sägas vara det mest fundamentala konceptet för att förstå sig på vad det innebär att vara människa. Människan har sedan antiken varit intresserad av identitet och sökt svar på vem hon är (Gioia, 1998). I det postmoderna samhället anses identitetsbegreppet vara nära förknippat med flexibilitet och rörlighet, vilket leder till att nutidsmänniskan förväntas inneha dessa egenskaper (Allvin, 1997; Bauman, 2002; Sennett, 2000; Styhre, 2002). Identitet ses i dagens samhälle som ett ständigt pågående projekt. Identiteten är inte längre stabil, utan den kräver ett medvetet arbete (Alsmark, 1997). Människan försöker definiera vem hon är och vad hon står för. Identitetsskapandet är dock inte ett ensamt arbete, utan det skapas i mötet med andra aktörer. I detta möte definieras både vad man är, men även vad man inte är (Berger & Luckmann, 1966; Salzer-Mörling, 2002).

En stor del av identiteten bygger på det arbete man har (Aurell, 2001). Aurell anser att man länge känt till att arbetet utgör en viktig komponent i individens identitet och att frågan fortfarande är aktuell i dagens samhälle. Arbetet är viktigt för individens identitet och identitetsskapande. De val som individen gör då man väljer ett yrke eller den organisation som man kommer att arbeta i kan påverka både människans självbild och hur hon uppfattas av andra (ibid.). Inom forskning har man intresserat sig för kopplingen mellan arbete och dess betydelse för individens identitet (Lindgren, Packendorff & Wåhlin, 2001). Många forskare framställer arbetet som den mest betydelsefulla processen i människans liv (Allvin, 1997; du Gay, 1996; Giddens, 1998). ”Om man vill bryta ner en människa, behöver man bara göra hennes arbete meningslöst” (Dostojevskij i Keller & Wallin, s.3, 2000). I det moderna samhället lägger individen fokus på sin identitet, den egna utvecklingen samt på självförverkligande, vilket gör att de förväntningar man har på sitt arbete och de anledningar man har till att man arbetar har blivit mer komplext (Allvin, 1997).

Den moderna individen anses leva i ett organisationssamhälle eftersom de flesta av individens aktiviteter sker i kontakt med formella organisationer (Alvesson & Sveningsson, 2007a). Organisationer påverkar individens liv i allra högsta grad från födseln, genom skoltiden och fram tills det att man tar ett arbete inom en organisation. Även på fritiden kommer individen i kontakt med åtskilliga organisationer (Abrahamsson & Andersen, 2007). I dagens samhälle har organisationerna blivit större och mer komplexa. Individerna som kommer i kontakt med

organisationerna ställer andra krav på sina arbeten än vad man gjorde tidigare. Individerna önskar finna mening och identitet i sitt arbete, vilket ställer höga krav på organisationen som måste uttrycka sina värderingar, sin identitet. Följaktligen blir det ledarskapets uppgift att kunna presentera och upprätta organisationens gränser och mening det vill säga identitet (Salzer-Mörling, 2002).

Den moderna organisationen ställer stora krav på ledarna som tvingas hantera alltmer komplexa och föränderliga uppgifter (Anderson, 1992). Chefers arbete är mångtydigt och komplext. Under sin vardag ställs ständigt cheferna inför svåra beslut och det är sällan det finns enkla svar på vad som ska göras. I sitt arbete ställs cheferna ofta inför lojalitetskonflikter eller moraliska dilemman. Dessutom krävs det av cheferna att vara flexibla, diplomatiska, kunna uttrycka sig, vara smidiga. Alla dessa krav resulterar i att cheferna ofta brottas med sin yrkesidentitet och reflekterat kring frågor såsom vilken grupp man tillhör, vem man vill vara som chef samt vem man är som person (Wenglén, 2007). I forskning kring ledarskap har man haft ambitionen att försöka definiera vad ledarskap är och det har visat sig att det är inte så enkelt. Forskarna har närmat sig ämnet utifrån sina egna perspektiv och sätt att se på ledarskap och har således belyst de fenomen som verkat mest intressanta för dem (Yukl, 2002). Alvesson och Deetz (2000) argumenterar mot dessa försök att definiera ledarskap. De menar att ledarskapet är ett komplicerat fenomen. Genom att använda sig av generella termer i syfte att formulera en definition kommer nyanserna i detta mångfacetterade fenomen gå förlorade (ibid).

Materialet i denna undersökning om chefer har studerats utifrån ett identitetsperspektiv. På detta perspektiv läggs chefs- och ledarskapsperspektivet. Författarna menar att cheferna inte bara producerar chef- och ledarskap, utan också är involverade i produktionen av identitet. I arbetet beskrivs och analyseras således chefernas utsagor om olika ställningstagande och ageranden som konstruktioner av arbetsrelaterade identiteter. Det material som arbetet täcker är intervjupersonernas berättelser av upplevelsen av dessa konstruktioner av identiteter.

Teori och tidigare forskning

Chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet kan beaktas ur flera perspektiv. I den fortsatta framställningen presenteras forskning om offentlig verksamhet samt

chefens roll i denna. Därefter presenteras forskning kring ledarskap och chefskap, vilket åtföljs av teorier om situationsanpassat, transformativt och värdebaserat ledarskap samt coaching. Detta åtföljs av en presentation av forskning kring begreppen identitet och identitetsskapande. Sociala identitetsteorier (SIT) och sociala kategoriseringsteorier (SCT), som ligger i gränslandet mellan mikrosociologiska perspektiv och psykologiska teorier kring identitet (Kinnvall, 2003), kommer att belysas. Mikrosociologiska perspektiv läggs sedan fram, där främst symbolisk interaktionism med Goffman framförs. Även rollteorier kommer att presenteras i syfte att belysa identitetsskapande. Teoretiska bidrag från arbetspsykologi där fokus ligger på chefens identitet och identitetsskapande belyses också i den fortsatta framställningen.

Offentlig organisation och chefskap

Den offentliga organisationen. Offentlig verksamhet är ett komplext begrepp som innehåller många värden, många aktiviteter och har många olika funktioner. Relationen mellan medborgarna och den offentliga verksamheten är invecklad. De människor som kommer i kontakt med en offentlig organisation har olika krav, behov och preferenser som de önskar få tillfredsställda (Eriksen, 1998).

Den offentliga organisationen präglas av många olika faktorer. En kännetecknande faktor är att organisationen styrs och kontrolleras av en politisk församling (Ringqvist, 1996). Förtroendevalda politiker utses för en mandatperiod som följaktligen innebär att verksamhetens mål och riktlinjer kan förändras var fjärde år (Wolmesjö, 2005). Politikerna leder den offentliga organisationen enligt bestämda mål som är förankrade i politiska beslut (Sandberg, 1997). Politikerna har i uppgift att formulera och besluta vilka mål som den offentliga verksamheten måste uppnå. I deras uppdrag ingår dessutom att se till att dessa mål fullföljs utav de anställda tjänstemännen. Tjänstemännens uppgift är att verkställa de politiska besluten (Hagström, 1990). Det åligger tjänstemännen att ta ansvar för att de politiska besluten fullföljs och att de är förenliga med de normer som finns inom den offentliga verksamheten (Eriksen, 1998). En annan faktor som präglar många offentliga organisationer är myndighetsutövningen, det vill säga att bestämma om förmåner, rättigheter och skyldigheter. Myndighetsutövning är en viktig uppgift och det förväntas att den offentliga organisationen är en förebild när det gäller likabehandling, opartiskhet och förutsägbarhet (Hagström, 1990). Ytterligare en faktor som präglar den offentliga organisationen är offentlighetsprincipen. Allmänheten, via politiker eller andra organ, har rätt att kontrollera

den offentliga verksamheten (Ringqvist, 1996). Förutom allmänheten, kontrolleras den offentliga organisationen ständigt av olika medier. Vidare framhålls vikten av att inte uppfatta den offentliga sektorn som homogen. Avseende de offentliga organisationerna finns det vissa gemensamma nämnare, men dessa kan inte generaliseras eftersom det även finns stora olikheter inom dessa organisationer. Varje offentlig organisation har sin specifika kontext. När man studerar komplexiteten kring ledarskap får man en ökad förståelse för fenomenet om man sätter det i sitt organisatoriska sammanhang (Hagström, 1990).

Chef i en offentlig organisation. Chefens arbete inom den offentliga organisationen formas och karakteriseras av den specifika miljön man är verksam i. Offentliga organisationer har komplexa relationer till sin omgivning. Organisationen styrs och är beroende av många aktörer som till exempel politiker, anställda, chefer i olika positioner, vårdtagare, specialister. Några omedelbara konsekvenser för cheferna i en offentlig organisation är att man utvecklar ett omfattande kontaktnätverk, men man tenderar se sig själv som ansvarig gentemot många överordnade (Hagström, 1990).

Hagström menar att det ofta finns en rad förväntningar på de högsta cheferna inom offentliga organisationer. De förväntas implementera de politiska målen som inte alltid är konkreta eller samstämmiga. Andra förväntningar är att man ska vara uppmärksam på det som händer i samhället avseende politik, utveckling eller hot mot den egna organisationen. Dessa chefer arbetar med att utforma och tolka organisationens övergripande mål. Det förväntas att dessa chefer skall skapa en gynnsam miljö för att medarbetarna ska kunna förverkliga dessa mål (Hagström, 1990).

För att inneha högre chefspositioner inom offentliga organisationer krävs det en professionell kompetens. Följden blir att chefen förväntas representera både professionens normer och värderingar, men förväntas även att ha ett engagemang för organisationens mål och intressen. Samtidigt är chefen inom offentlig verksamhet ålagd att ägna mycket tid åt att tolka och administrera det regelverk som finns i dessa organisationer. Detta leder till att den formella ledarpositionen som chefen ofta tvingas inta är chefspositionen. Något som kan påverka chefens engagemang för organisationens mål och intressen, är att chefer i högre positioner befinner sig i en position mellan politikerna och sina medarbetare. Kraven från dessa olika grupper kan framstå som motsägelsefulla för chefen (Hagström, 1990). Dessa chefer befinner sig dock i en position som är närmare den politiska arenan än till den professionella arenan.

Detta medför att lojaliteten mot politikerna ökar, men även deras möjlighet att påverka ökar (Wolmesjö, 2005). Den verklighet som chefen är verksam i, utmärks också av föränderlighet orsakad av den höga omsättningen inom politiken (ibid.). Därför förväntas och anses chefen inom den offentliga organisationen också vara en symbol för stabilitet (Hagström, 1990).

Ledarskap och chefskap

Inom ledarskapsforskning är man inte överens angående skillnader mellan begreppen chef och ledare Yukl (2002). Många forskare gör emellertid en distinktion mellan chef och ledare (Alvesson, 2001; Mintzberg, 1991; Yukl, 2002). Enligt Yukl (2002) syftar chefskapet på att skapa stabilitet, ordning och effektivitet. Ledarskapet handlar mer om flexibilitet, innovation och anpassning. Chefen strävar efter att lösa problem, att få medarbetarna att arbeta på ett bättre sätt. Ledaren däremot är intresserad av att skapa en riktning och en framtidsvision för organisationen samt att motivera och inspirera medarbetarna (ibid.). Kotter (1990) menar att det som skiljer chef och ledare åt är de grundläggande sysslorna och de eftersträlvade följderna. Chefen arbetar med aktiviteter som exempelvis planering, problemlösning, organisering och kontroll. Ledarens arbetsuppgift är att inspirera, motivera, skapa visioner och strategier för framtiden (ibid.).

Det finns många forskare som betraktar chefskap och ledarskap som skilda men besläktade områden (Alvesson, 2002; Bolman & Deal, 1997; Mintzberg, 1973). Mintzberg betraktar ledarskap som en viktig roll som chefen har bland många andra roller. I sitt arbete ägnar chefen sig åt varierande arbetsuppgifter och måste därför anpassa olika förmågor till de skiftande aktiviteterna. Även Alvesson (2002) framhåller att det går att kombinera rollerna som chef och ledare i en och samma person eftersom växlingen är situationsanpassad. Yukl (2002) påpekar att begreppen inte kan ses som likvärdiga, utan att de överlappar varandra. Han skriver att det finns chefer som inte är ledare och att det finns de som leder utan att vara chefer. Centralt för ledarskap kan sägas vara att det handlar om människan och vad hon gör i relationen till andra (Eriksson & Wåhlin, 1998).

Ledarskap. Forskning kring ledarskap är omfattande. I syfte att förstå ledarskap som fenomen har forskarna försökt att ringa in innebörden av detta begrepp utifrån olika perspektiv. Detta har resulterat i många definitioner av ledarskap. Stogdill (1974) menar att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns forskare som har försökt definiera begreppet. Även Yukl (2002) anser att det finns svårigheterna att enas kring en

definition som är universell giltig för ledarskap. Han anser att dessa svårigheter beror på att begreppet ledarskap är en social konstruktion och av den orsaken resulterar forskarnas försök att definiera begreppet i godtyckliga och subjektiva definitioner. Yukl tycker att det skulle bli mer konstruktivt att använda sig av flera perspektiv när man studerar ledarskap eftersom diskussionen handlar mer om definitionens lämplighet i en viss situation eller kontext. Många definitioner har dock en gemensam nämnare, nämligen att ledarskap innefattar en process där en person utövar en avsiktlig handling såsom att vägleda, strukturera, förenkla aktiviteter och relationer i syfte att uppnå ett mål (Alvesson, 2001; Haslam, 2001; Yukl, 2002).

Ledarskapsteorierna har utvecklats och blivit mer komplexa med åren. Fram till 1940-talet har forskningen handlat mer om ledarens egenskaper eller karaktär. Därefter, fram till 1960-talet har forskning fokuserats på ledarens stil eller beteende. Från 1960-talet till 1980-talet har ledarskapsforskningen inriktat sig på situationsteorier och senare, i moderna teorier, koncentreras forskningen kring karisma, förändring och vision (Alvesson & Sveningsson, 2007c). I den fortsatta framställningen kommer teorier om situationsanpassat, transformativt och värdebaserat ledarskap samt coaching att presenteras.

Situationsanpassat ledarskap. Inom de situationsanpassade ledarskapsteorierna framhålls att situationen har en avgörande betydelse för ledarskapet, för medarbetarna och för relationen dem emellan (Bolman & Deal, 1995; Eriksson & Wåhlin, 1998). Kärnan i dessa teorier är att olika situationer kräver olika typer av ledarskap i syfte att uppnå ett bestämt mål. I sitt arbete ställs ledaren inför en mängd olika uppgifter som kräver att man ständigt anpassar beteendet till dessa. Det innebär att ledaren måste ha förmågan att läsa av situationen och att anpassa sitt beteende och slutligen att handla på ett adekvat sätt (Yukl, 2002). Följaktligen kan man inte fastställa ett bästa sätt att bedriva ledarskap eftersom ledarskapet utövas utifrån den situation man befinner sig i. Den ledarstil som är passande i en specifik situation måste anpassas till den individ ledaren har framför sig (Eriksson & Wåhlin, 1998; Hersey & Blanchard, 1982). Liknande resonemang hittas även hos Stewart (1963) som anser att det inte finns något som karakteriserar den goda ledaren eftersom olika situationer kräver olika typer av ledarskap.

Transformativt ledarskap. Det transformativa ledarskapet beskrivs ofta i litteraturen genom att sättas i kontrast till det transaktionella ledarskapet. Det förstnämnda handlar om att inspirera och engagera medarbetarna i organisationens mål och visioner. Det sistnämnda handlar om att påverka medarbetarna utifrån materiella villkor såsom lön (Abrahamsson &

Andersen, 2007; Alvesson & Sveningsson, 2007c). Det transformativa ledarskapets uppgift är att skapa en vision för organisationen och motivera de anställda genom att utöva ett inflytande på medarbetarnas värderingar. Ledaren motiverar sina medarbetare genom att appellera till deras värderingar. Den transformativa ledaren skapar på så sätt en känsla av lojalitet och förtroende för ledaren och organisationen. Det transformativa ledarskapet ses då som en process där ledare och medarbetare påverkar varandra i syfte att förändra sociala system (Abrahamsson & Andersen, 2007; Yukl, 2002). Ledaren engagerar och motiverar sina medarbetare att agera genom att vara en förebild. Han/hon åstadkommer förändringar med hjälp av sina personliga egenskaper som till exempel karisma (Anderson, 1992; Alvesson & Sveningsson, 2007c; Yukl, 2002). Det är viktigt att ledaren besitter eller utvecklar en förmåga att kommunicera organisationens visioner, i synnerhet när det gäller förändringar (Alvesson & Sveningsson, 2007c). Vidare sätts i det transformativa ledarskapet fokus på chefens utveckling. Det handlar om att utvecklas inifrån. I syfte att förändra eller påverka andra individer, grupper eller organisationen krävs det att man börjar utveckla sig själv. Detta innebär att ledaren, i en avsiktlig process, måste vända blicken inåt för att bli medveten om den egna personen. Det transformativa ledarskapet innefattar hela personen då ledaren engagerar sig i relationer med andra individer (Anderson, 1992).

Värdebaserat/expressivt ledarskap. Inom modern ledarskapsforskning förklaras att en av ledarens uppgifter är att formulera och kommunicera värderingar i syfte att ge organisationen en mening. Denna mening är viktig för de anställda för att känna att man utför ett viktigt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Liknande resonemang hittas i litteraturen och benämns för ett expressivt ledarskap. Här menas att ledarens uppgift är att formulera och att upprätta organisationens identitet. Syftet med denna typ av ledarskap är att påverka individernas tankegångar för att kunna åstadkomma gemensamma värderingar. Genom att ha en gemensam värdegrund kan organisationen presentera sig som unik, med tydliga gränser i förhållande till omvärlden. Det finns flera aspekter som det expressiva ledarskapet handlar om. En aspekt är att kunna uttrycka för omvärlden vad organisationen står för, det vill säga skapa en image. Ytterligare en aspekt handlar om att ledaren hos sina anställda ska kunna skapa en känsla av stabilitet gällande mening och sammanhang. Den sistnämnda aspekten syftar på att erbjuda individen en form av social identitet för att känna att man tillhör ett sammanhang. På så sätt har organisationen större chans att behålla sina medarbetare (Salzer-Mörling, 2002).

Den coachande chefen. Coaching ses som en läroprocess där coachen hjälper en individ att utveckla ett eget sätt att tänka i syfte att uppnå sina mål (Berg, 2004). Inom coachning ses både inläring och utveckling som processer då det anses att inläring och utveckling är cirkulära, det vill säga processerna anses inte ha någon början, mitten eller slut. Inläring framställs som en process där människan lär sig av sina erfarenheter samt tillägnar sig nya kunskaper och färdigheter kontinuerligt. Även utveckling ses som en process eftersom man anser att människan rör sig från ”en prestationsnivå till en ny och annorlunda prestationsnivå” (Parsloe & Wray, 2002, s.50). Teorier kring coaching utgår ifrån att människan inte kan utveckla sin potential ensam, utan det kan endast göras om man får hjälp av någon annan. Emellertid betonas i dessa teorier att individen själv måste ta ansvar för sin egen utveckling (Berg, 2004; Hargrove, 2000; Parsloe & Wray, 2002). Coachen eftersträvar att ge den coachande självförtroende, en bättre självkänsla och kraft att uppnå sina mål (Berg, 2004). Hargrove (2000) anser att coaching och ledarskap är lika på så sätt att båda syftar på att optimera en individs prestationsförmåga. Coaching eftersträvar att uppnå ett resultat, men fokus ligger på att individen ska själv hitta den lösning som passar honom/henne bäst. Det primära när det gäller coaching är den relation som utvecklas mellan aktörerna (Berg, 2004; Whitmore, 2003). Coachen använder sig av sin egen person för att kunna hjälpa individen att uppnå sina mål, vilket kräver att coachen utvecklar en god självkänedom. Samtidigt krävs det att den coachade känner tillit till sin coach för att kunna öppna sig (Berg, 2004). Coachen, exempelvis chefen, måste utveckla en stödjande relation och ha en god kommunikation till sina medarbetare för att kunna uppnå resultat (Berg, 2004; Whitmore, 2003). Whitmore anser att coaching kräver att man i grunden har en positiv inställning till människor och deras förmågor för att kunna uppnå resultat. Hargrove (2000) anser att coaching är kärnan i ledarskap, att coaching är det man gör i sitt chefskap som är utöver det vanliga.

Identitet

Alsmark (1997) lyfter fram frågan i vilken utsträckning identitet ska ses som något som är under ständig konstruktion och rekonstruktion samtidigt som det är konstant. Han använder begreppen skjorta och själ för att belysa denna dualitet hos identitetsbegreppet. En människas identitet kännetecknas således av både stabilitet och förändring, ett varande och ett blivande. Också Noon och Blyton (1997) menar att individers identitet kännetecknas av såväl stabilitet som förändring. Beroende på vilken situation man befinner sig i kan man anpassa och förändra vissa delar av sin identitet eller framhäva denna i olika utsträckning. Människors upplevelser av arbete är aldrig entydiga, utan innehåller motsägelser. En individs arbete är en

sammansatt och mångtydig aktivitet, och individens olika upplevelser kan pågå samtidigt (ibid.).

Identitet som fenomen är svårfångat och mångtydigt. Definitionerna av identitet som begrepp är många och svåra att använda (Aurell, 2001). Också Zambrell (2004) hävdar att det finns flera olika sätt att förstå identitet och identitetsskapande. Brubaker och Cooper (2000) anser att identitetsbegreppet numera kan betyda allt eller inget. Också Stier (2003) menar att det inte finns någon enkel, entydig definition av identitetsbegreppet eller någon gängse uppfattning om vad identitet är.

Enligt Alvesson (1996) är en arbetssituation en social situation och därför blir det mer relevant att studera social identitet till skillnad från mer distinkta individuella identiteter. Social identitet är den del av identiteten som baseras på grupp tillhörighet. Identiteten är inget isolerat fenomen, utan beroende av de andra människorna i ens omgivning. Aurell (2001) hävdar att organisationer och arbetssituationer kan ses som sociala sammanhang och hävdar också att den sociala identiteten därför är mer relevant att studera än den personliga identiteten. Ashforth och Mael (1989) på sin sida hävdar att en individs själv består av en personlig identitet och en social identitet och att båda dessa spelar roll i arbetssituationer. Den personliga identiteten ses som ens föreställningar om jaget som unikt och annorlunda från andra, medan den sociala identiteten ses som ens föreställningar om jaget i termer av de karakteristika som särskiljer den egna gruppen från den andra. Identitetsarbete i sin tur är en social och interaktiv aktivitet (Alvesson, 1994), genom vilka identiteterna skapas. Identitetsskapande utgörs enligt detta synsätt av konstruerandet av identitet.

Sociala identitets- och sociala kategoriseringsteorier

Enligt sociala identitetsteorier (SIT) tenderar människor att kategorisera sig själva och andra i varierande sociala kategorier det vill säga kategoriseringsprocesser betonas som grunden för social identitet (Tajfel & Turner, 1985). Individer kan bli klassificerade i olika kategorier och olika individer kan använda varierande scheman för kategorisering (Ashforth & Mael, 1989). Exempel på viktiga kategorier är yrkestillhörighet, kön och ålder. Dessa kategoriseringsprocesser påverkar mänskliga interaktioner, så tillvida att man identifierar sig själv genom att ta ställning till vilka sociala kategorier man tillhör och inte tillhör (Tajfel, 1978). Alvesson (1996) menar att det som bestämmer social identitet, är om individen själv känner och upplever sig tillhöra en grupp, känner sig som en medlem av en kategori (ibid.).

Medlemmar i en grupp, kategori, betonar likheten mellan sig och skillnader gentemot andra grupper som individen inte tillhör. När man definierar sig själv eller någon annan som tillhörande en viss kategori, definierar man sig som en viss person snarare än som en annan (Pratt, 2001). Till exempel är kategorin chef meningsfull i relation till kategorin medarbetare. Människor förstår sig själva och andra delvis i termer av gruppstillhörighet. Därför måste de grupper man tillhör eller åtminstone anser sig tillhöra ha en identitet. En social identitet kräver sålunda särprägel och gruppen i fråga kan inte vara som andra grupper i den omedelbara närheten. För att gruppen ska kunna bevara sin identitetsgivande kraft, är det viktigt att gruppen bevakar sin särprägel. När gruppen, ingruppen, kommer i kontakt med en ny signifikant grupp, utgruppen, kommer ingruppens medlemmar att värna om sin identitet (Pratt, 2001). Beskrivningar görs i termer av olikhet för att gruppen ska kunna avgränsa sig från andra relevanta grupper. Dessa beskrivningar kan emellertid ändra innehåll beroende på vilken utgrupp som just för tillfället är den mest signifikanta gruppen. Ingruppen vill dock inte bara definieras som unik och avgränsbar, utan också värderas positivt. Människor strävar således efter att upprätthålla en fördelaktig identitet och självuppfattning. Individen tenderar att gynna den egna gruppen framför andra grupper, för att den egna gruppen ger sina medlemmar självaktning och individer motiveras därför att förbättra status och anseende hos ingruppen i relation till utgruppen (Tajfel, 1982). Den enskilda aktören kan stanna kvar i sin gamla ingrupp, men kan också söka sin identitet i den nya utgruppen. När gränser mellan grupper ses som föränderliga och social mobilitet mellan grupper förefaller mer sannolik, strävar individer efter att identifiera sig med en högre statusgrupp (Hogg, 1992).

Förhållandet mellan social identitet och personlig identitet. Sociala kategoriseringsteorier (SCT) är efterföljaren till SIT. Inom SCT hävdas i likhet med SIT, att människans självuppfattning består av både en personlig och en social identitet. Skillnaden är att SCT i större utsträckning än SIT lagt fokus på den självkategorisering som sker när en individs personliga identitet och sociala identitet samspelar. SCT intresserar sig för att en individs själv består av en personlig identitet och en social identitet. Människors handlingar påverkas både av den grupp de tillhör, till exempel en organisation, och deras personliga egenskaper. De båda identiteterna finns samtidigt och olika identiteter aktualiseras i olika situationer. Denna pendling mellan olika identiteter används för att förstå människans beteende i grupper och organisationer (Deschamps & Devos, 1998; Moya, 1998).

Enligt SIT och SCT är den personliga identiteten en del av en människas självbild och den omfattar hennes kategorisering av sig själv och andra. Den personliga identiteten är ens föreställningar om jaget som unikt och annorlunda från andra. Personlig identitet handlar om människors upplevelse av att vara unika i en grupp, och stärker känslan att sticka ut ifrån mängden. Den sociala identiteten är en annan del av självbilden som omfattar sociala kategoriseringar av människor utifrån sociala likheter och olikheter exempelvis på grund av deras organisationstillhörigheter. Den sociala identiteten är ens föreställningar om jaget i termer av de karakteristika som särskiljer den egna gruppen från den andra. Social identitet handlar om människors upplevelse av att de har en psykisk tillhörighet till en grupp. Den sociala identiteten framhäver det som är lika i gruppen och stärker behovet av att vara en i gruppen (Turner & Oakes, 1989).

En människa kan ha flera olika sociala identiteter som tillsammans bildar den egna hela identiteten. Till exempel kan en chef mycket väl ha en stark social identitet till både avdelningen och organisationen i stort. Dessa sociala identiteter kan vara olika starka över tid, det vill säga det varierar i vilken utsträckning en individ identifierar sig med en viss social kategori. Vilken av de sociala identiteterna som aktualiseras beror på det sammanhang som individen befinner sig i (Ashforth & Mael, 1989). Även Alvesson och Björkman (1992) anser att individer som befinner sig i en organisation inte enbart har en identitet, utan förfogar över flera identiteter. Identiteterna framträder inte alla på en gång, utan i en viss kontext eller situation kan några identiteter vara mer framträdande än andra eller kan vara kompletterande. Även om individer har multipla identiteter kan dessa emellertid vara mer eller mindre tillgängliga som grund för individernas självuppfattning och handlande (ibid.).

Bidragande förutsättningar för social identifikation. En individ kan aktivt söka sig till grupper som man vill tillhöra och identifiera sig med, men det kan också vara tillfälligheter vilka grupper man identifierar sig med. Det kan också vara så att individen klassificeras enligt vissa kategorier av omgivningen och att man därför med tiden kommer att identifiera sig därefter (Kleppesø, 1993). Det finns ändå enligt företrädare för SIT ett antal faktorer som bidrar till i vilken utsträckning en människa identifierar sig med en grupp. En faktor är hur mycket en grups värderingar skiljer sig från jämförbara grupper värderingar, hur tydlig gruppen är utåt, hur den visar motiv, mål och värderingar (Oakes & Turner, 1986). Liknande resonemang förs av Alvesson och Björkman (1992) som hävdar att en individs organisationsidentitet är beroende av hur tydliga värderingar en organisation uttrycker. Ju

tydligare värderingar organisationen uttrycker desto mer kan organisationen avskiljas från sin omgivning. Om dessa värderingar upplevs positivt av de anställda kommer detta resultera i att organisationen erbjuder sina anställda en utmärkande social identitet (Alvesson & Björkman, 1992). Genom att identifiera sig med organisationen kommer individen att känna motivation och stimulans i arbetet (Alvesson & Kärreman, 2007). En annan faktor som ökar identifikationen är gruppens prestige. Enligt SIT identifierar individen sig med sociala kategorier delvis för att höja sin självkänsla. Genom social identifikation och jämförelse kan individen nämligen ta del av framgångarna och statusen i gruppen. Har gruppen således egenskaper som är eftertraktade av den enskilde individen och som därför kan öka dennes självkänsla, så är det större sannolikhet att individen identifierar sig med den gruppen (Chatman, Bell & Staw, 1986). Detta framförs även Alvesson och Sveningsson (2007b), som menar att en individs identifikation med en organisation bland annat är beroende av just organisationens status. Ytterligare en faktor som ökar identifikationen med en grupp, är närvaron av en utgrupp, det vill säga om det finns en tydlig yttre fiende till gruppen. I ett sådant fall aktualiseras skillnaden mellan den egna gruppen och andra, samtidigt som likheter inom gruppen poängteras (Turner, 1981).

Rollkonflikter enligt sociala identitetsteorier. En individ kan tillhöra många olika grupper och hans/hennes sociala identitet kan därför också bestå av en stor uppsättning identiteter. Det stora antalet sociala identiteter som en individ antar kan leda till något som Ashforth och Mael (1989) benämner rollkonflikter. De förväntningar som dessa sociala identiteter medför kan också stå i konflikt med de förväntningar som är kopplade till individens personliga identitet (Cheek & Briggs, 1982). Det är dock inte identiteterna i sig som kan skapa konflikten, utan de värderingar, övertygelser, normer och förväntningar som följer med dessa identiteter (Ashforth & Mael, 1989). Ashforth och Mael spekulerar kring hur rollkonflikterna identiteterna mellan kan lösas av individen. Man menar att dessa konflikter vanligtvis inte löses genom att integrera dessa oförenliga identiteter. Istället föreslås andra sätt som individen löser detta på. Till exempel kan individen definiera sig själv i termer av den mest framträdande sociala identiteten; jag är en ledare, eller personliga attribut; jag vill utvecklas. Man kan sätta upp identiteterna enligt en hierarki, där konflikten löses genom att man i första hand tar hänsyn till den mest subjektivt viktiga eller värderade identiteten (Stryker & Serpe, 1982). Individen kan även lösa rollkonflikten genom att inte blanda ihop identiteterna överhuvudtaget vilket innebär att konflikten aldrig uppfattas (Steinbruner, 1974). Som tidigare nämnts kan olika sociala identiteter aktiveras av olika situationer (Turner, 1985) och

de flesta individer har relativt lätt att glida in från en identitet till en annan. Rollkonflikter mellan identiteterna ligger ofta latenta och uppkommer endast när de oförenliga identiteterna blir starkt framträdande. Det är alltså endast när individer förväntas ta på sig två oförenliga identiteter samtidigt, som det uppstår en rollkonflikt (Greene, 1978).

Identitet enligt rollteori

Ytterligare en utgångspunkt i identitetsskapandet är rollteorin som refererar till att människan intar olika roller i olika sociala kontexter. Synen på såväl roller som på relationen mellan roller och identitet varierar emellertid beroende på vilket teoretiskt perspektiv som tas. Enligt Zambrell (2004) är det de roller som bidrar till meningsskapandet hos individen, som blir mest betydelsefulla för individens identitet. Yrkesroll och föräldraroll kan då tänkas påverka individen i stor utsträckning (ibid.). Husen (1984/1994) anser att en individ spelar många olika roller och att ens identitet utgörs av det samlade system av alla de sociala roller som man spelar. Det som har betydelse för identiteten är om individen kan leva upp till de förväntningar som ställs på honom/henne samt om det finns motstridiga roller i den samlade identiteten. Castells (1997) skiljer också mellan roll och identitet. Roller definieras utifrån normer som utformas av organisationer i samhället, medan identiteter enligt Castells utgör källor till mening för individerna själva och skapas i en utskiljningsprocess.

Enligt den interaktionistiska rollsynen har roller inte någon betydelse om man inte tar hänsyn till det sociala samspelet. Med detta menas att människan är aktiv i valet av en viss roll. För att kunna förstå denna roll måste man utgå från situationen eller kontexten. Roller finns inte om inte människor i interaktion med varandra definierar vad en specifik roll är. Omgivningens förväntningar finns dock fortfarande men är underordnade situationen och kontexten (Lindgren, Packendorff & Wåhlin, 2001). Även om rollerna skapats genom socialt samspel och kan omtolkas, inverkar de roller som individen trots allt har på hur man tolkar omvärlden och hur man beter sig, något den strukturella rollsynen tagit fasta på (Kinnvall, 2003). Den strukturella rollsynen understryker således att människans beteende är kopplat till speciella positioner, det vill säga beteendet styrs av rollen (Lindgren, Packendorff & Wåhlin, 2001). Detta synsätt sammanfaller med Kaufmann och Kaufmanns (1998) syn på roller, som ser denna som summan av de förväntningar som riktas mot en rollinnehavare. Förväntningarna är då knutna till den plats som personen ifråga har i gruppen. Många roller tilldelas till exempel som inslag i den position man har i en organisation. En människa har olika positioner och utifrån dessa riktas förväntningar mot människan utifrån de normer och

regler som råder, vilket gör att man beter sig på ett visst sätt. Rollinnehavaren blir varse dessa förväntningar tack vare rolluppsättningen, de aktörer som ofta samspelar med rollinnehavaren (Kaufmann & Kaufmann, 1998). En individ agerar på ett visst sätt utifrån de förväntningar som är kopplade till rollerna och vad dessa förväntningar innebär i förhållande till individens självkänsla (Kinnvall, 2003). I en position kan dock flera olika roller existera. Dessa roller existerar dock sida vid sida snarare än att gå in i varandra. Rollkonflikter kan uppstå när rollinnehavaren får motstridiga förväntningar riktade mot sig (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Vidare kan man skilja mellan tillskrivna och förvärvade roller. En tillskriven roll är något man får utan att kunna påverka, till exempel att man är man eller kvinna. Yrkesrollen ses däremot som en förvärvad roll, då man själv tagit initiativ och sökt sig till det yrke och den position man har (Angelöw & Jonsson, 2000). Kinnvall (2003) hävdar att vissa forskare anser att individer medvetet söker sig till de roller som ger mest utbyte i form av självkänsla och status.

Identitet enligt symbolisk interaktionism

Symbolisk interaktionism antar att människor konstruerar såväl sin egen som andras identitet i vardagliga mellanmänskliga interaktioner. Det dramaturgiska perspektivet är en gren av den symboliska interaktionismen, med Goffman som företrädare (Angelöw och Jonsson, 2000). Goffman (1974) menar att människor avslöjar olika delar av en övergripande identitet genom att likt skådespelare framföra rollframträdanden på olika sociala arenor. Dessa framträdande genomförs på en främre region där man försöker uppträda på ett sätt som man vill framstå inför andra samt på en bakre region dit publiken inte har tillträde och där man beter sig annorlunda. Aktören behöver alltså inte vara ärlig i sitt framträdande på den främre regionen utan kan dölja ofördelaktiga sidor och detaljer som inte passar i den roll aktören för tillfället antagit. Dessa rollframträdanden bemöts av en publik, det vill säga andra människor, som för tillfället deltar i interaktionen och som tolkar den identitet som framställs av aktören. Det som sker på scenen när aktör och publik möts är ett utbyte av inflytande, aktören påverkar publikens handlingar och publiken kan i viss mån styra aktören. Identitetskonstruktionen sker i speciella kontexter, inom vilken individen, situationen eller publiken möts och producerar ett presenterat jag som hela tiden måste bekräftas av andra. Vidare hävdar Goffman att flera aktörer tillsammans kan göra ett gemensamt rollframträdande. Detta innebär att aktörerna, teammedlemmarna, utvecklar en gemenskapsanda som medför dels att man ställer upp för varandra, dels att information som avser föreställningen i stort, eventuella hemligheter, inte kommer att delas med utomstående, med publiken. När det gäller relationen mellan publik och teammedlemmar finns det, enligt Goffman, olika sätt som medlemmarna kan bete sig på.

I närvaron av publik kan aktörerna, precis som den ensamma aktören, medvetet uttrycka sig på ett sätt som kan skilja sig från det sätt man kommunicerar med varandra när man befinner sig i den bakre regionen. Vid eventuella störningar i föreställningen kommer både teammedlemmarna och publiken att agera för att rädda föreställningen. Ett sätt att förhindra att störningar i föreställningen, är att välja lämpliga teammedlemmar som är lojala mot gruppen och som har de önskvärda egenskaperna. Dessa kommer att agera på ett lämpligt sätt. Vidare anser Goffman (1974) att det alltid finns en regissör som styr rollframträdandet i vilket aktören eller aktörerna finns. Regissören har rätt att kontrollera, att iscensätta framträdandet och han har tolkningsföreträde om vad som skall göras i pjäsen. Det är regissören som tilldelar rollerna, det vill säga bestämmer vem som skall spela vilken roll samt hur rollen skall tolkas. De identitetskonstruktioner som sker bestäms av det inflytande som aktör, publik och regissör har på varandra (Goffman, 1974).

Identitet och identitetsskapande i arbetslivet

Yrkesidentiteten enligt Calander. Chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet kan förstås med Calanders (1999) teoretiska bidrag kring yrkesidentitet. Calander använder begreppet yrkesroll som en integrering av begreppen yrkesposition, yrkesfunktion och yrkesidentitet. Calander använder framförallt dessa begrepp för att förklara hur individens yrkesidentitet ständigt utvecklas, förändras. Begreppet yrkesposition är ett yrkes strukturellt bestämda plats i jämförelse med andra yrken inom en organisation. Yrkespositionen hör alltså till en institutionell eller strukturell nivå. Begreppet yrkesfunktion avser yrkesinnehållet och uppstår som ett resultat av samspelet mellan positionens plats i strukturen och den sociala interaktionen med andra aktörer, till exempel inom en enhet eller en avdelning i en organisation. Yrkesidentiteten ses som den personliga upplevelsen av att vara yrkesutövare eller positionsinnehavare (Calander, 2001). Calanders syn på yrkesidentitet har sin grund i Hansens (1999) definition av begreppet yrkesidentitet som ”den del av individens självuppfattning som kan härledas ur tillhörigheten till en viss social gruppering, inklusive de värderingar och den känslomässiga betydelsen denna tillhörighet har” (ibid., s. 31).

Enligt Calander erbjuds yrkesutövaren olika möjligheter för identitetsutveckling, man får olika identitetserbjudanden, tack vare samspelet mellan yrkespositionen och yrkesfunktionen. Han hävdar således att yrkesutövaren ges möjlighet att utveckla sin yrkesidentitet i en viss

riktning genom att personligen förhålla sig på ett visst sätt till yrkespositionen och yrkesfunktionen. Yrkesutövaren kan ta en riktning genom att integrera identitetserbudandet som en del i yrkesidentiteten eller ta en annan riktning genom att ta avstånd från erbjudandet (ibid.).

Yrkesidentiteten utvecklas genom de relationer som yrkesutövaren utvecklar tillsammans med andra inom yrket samt etablerar till andra yrkesgrupper och personer inom ett gemensamt verksamhetsfält. Något som också har betydelse för yrkesidentiteten enligt Calander är inom vilka verksamhetsarenor som yrkesutövaren tillåts eller inte tillåts att agera, vilka arenor som är tillgängliga och vilka som inte är det för individen. Han poängterar därför att yrkesidentiteten inte utvecklas fritt av den enskilde yrkesutövaren utan den formas utifrån det sätt som yrkesutövaren förhåller sig till den kollektiva yrkesidentiteten. Med kollektiv yrkesidentitet menas ett gemensamt sätt att vara och förstå sig själv som yrkesutövare tillsammans med kollegorna. Den kollektiva yrkesidentiteten styr i vilken grad ens yrkesidentitet kan utvecklas.

Ledarskap och identitetsskapande processer. För att kunna förstå vad som menas med ledarskap och hur detta formas måste forskaren undersöka flera grundläggande aspekter för ledarskap. Dessa aspekter utgörs av den position som ledaren besitter i hierarkin, det organisatoriska sammanhanget och inte minst ledarens personlighet och dennes sätt att interagera med andra. Enligt Eriksson och Wåhlin (1998) kan man närma sig dessa fyra aspekter genom att arrangera dem inom två olika dimensioner. Dessa dimensioner benämns som den vertikala och den horisontella dimensionen. Den vertikala dimensionen innebär att ledaren, i sitt arbete, måste ha stöd både av sina chefer men även av sina medarbetare. Denna dimension avser det organisatoriska sammanhanget. Den horisontella dimensionen syftar på alla relationer som ledaren utvecklar i sitt arbete. Denna dimension inbegriper ledarens personlighet och behovet att ständigt gå in och ut i sig själv (ibid.).

Skapandet av ledarskap ses som en process eftersom både ledarens egenskaper samt dennes kunskaper och erfarenheter är kontextbundna och förändras ständigt över tid. Denna process kan ses som en resa mellan den vertikala och den horisontella dimensionen. Resan mellan de ovannämnda dimensionerna benämns av Eriksson och Wåhlin (1998) som identitetsskapande processer. Ledaren måste uppfylla de krav som ställs på honom/henne i olika organisatoriska sammanhang samtidigt som man måste vara sig själv i samspelet med omgivningen (ibid.).

Identitetsskapandet sker i de interaktioner som ledaren engageras i. I mötet med andra kommer ledaren att identifiera sig med andra människor eller den egna organisationen och parallellt utveckla en egen personlighet (Alvesson & Björkman, 1992; Eriksson & Wåhlin, 1998; Lindgren m.fl., 2001).

Därmed är det viktigt att ledaren utvecklar en självkänedom för att kunna utöva ett professionellt ledarskap (Eriksson & Wåhlin, 1998). Lärandet beskrivs som en process där individen reflekterar över till exempel en händelse. Individens reflekterande resulterar i en ny förståelse som leder till att han/hon kommer att handla på ett annorlunda sätt i framtiden. På så sätt kan lärandet ses som en process där individen omtolkar och förändrar sin självbild. Lärandet sker alltid i ett socialt sammanhang som inträffar när man blir bemött och betraktad av andra (Huzzard & Wenglén, 2007). Följaktligen kan lärandet ses en process, som ett ständigt identitetsarbete. Chefer reflekterar ständigt över vilka de vill eller kan vara samt över vem man vill eller bör vara (Wenglén, 2005).

Chefspositionen respektive yrkesprofessionen som identitetsskapande. Stier (2003) anser att arbetet och yrket i dagens moderna samhälle har stor betydelse när det gäller människans totala identitet. Arbetet är viktigt eftersom det erbjuder individen en viss position, möjlighet att skapa relationer samt meningsfullhet i livet. Yrkets betydelse beskrivs som att ”man mer eller mindre är sin yrkesroll” (ibid., s 132). Även Lindgren, Packendorff och Wåhlin (2001) anser att professionen är viktig när det gäller individens identitetsskapande. Genom sin utbildning tillägnar sig individen yrkeskunskaper och yrkesetiska värderingar som innebär identifiering med professionen. Identifikation med professionen innebär att främst känna tillhörighet med sin profession och sekundärt med organisationen (ibid.). Också Alvesson och Willmott (2001) behandlar detta ämne. De anser att en individ kan identifiera sig med såväl organisationen som positionen och professionen. En individ kan känna tillhörighet med organisationen vilket betyder att man känner sig delaktig i organisationens kultur och värderingar. Dessutom kan individen känna tillhörighet med den positionen man har inom organisationen, vilket innebär en identifikation med exempelvis chefspositionen. Därutöver kan individen känna tillhörighet till sin profession (ibid.). Också företrädare för SIT anser att chefskapet kan ses som en position, en roll som man ges, och att man i grunden har ett yrke, till exempel som ekonom, personalvetare eller socionom. I enlighet med företrädare för SIT, kan man hävda att chefskapet är en social identitet som en individ antar och individens yrke utgör en annan social identitet som individen antar. Individen kommer att identifiera sig med

chefspositionen i första hand om det är den sociala identiteten som är mest betydelsefull för individen.

Svårigheter i chefens idenitetsarbete. Wenglén (2007) anser chefens identitetsarbete kantas av flera svårigheter, något som medverkar till chefskapets komplexitet. En svårighet i identitetsarbetet utgörs bland annat av aspekter kring tillhörighet. Många gånger måste chefen bestämma sig för att inte söka sig till och försöka vara en av medarbetarna. Samtidigt är det inte givet att chefen känner tillhörighet gentemot sina chefskollegor, utan dessa kan upplevas som konkurrenter. Inte heller tillhörigheten uppåt i hierarkin är något självklart (ibid.). Wenglén förklarar att chefen, oavsett position, bär med sig en medvetenhet att man befinner sig i en underordnad position gentemot sina chefer. Det finns en inbyggd motsägelse i det ovanstående resonemanget. Å ena sidan kan chefen uppleva ensamhet eftersom man inte tillhör riktigt någon grupp. Å andra sidan, för att kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt, behöver chefen känna både tilltro för sina chefer och sina medarbetare och att identifiera sig med dessa (ibid.).

Vidare anser Alvesson (1992) att chefer på högre nivå visserligen är överordnade sina medarbetare, men att de ändå är underordnade både högre organisationsnivåer och den tvingande samhälleliga kontexten. Zambrell (2004) hävdar att detta kan tolkas som att de flesta chefer i denna bemärkelse skulle kunna ses som mellanchefer. De förväntningar som vilar på en chef kan innebära svårigheter, menar Daudi, Holden och Roberts (1997). Daudi et al hävdar också att mellanchefer ofta sitter i en position där man har förväntningar på sig både ovanifrån och underifrån. Den press som chefen upplever leder, enligt Zambrell (2004), till ett ökat behov av tydlighet i ens framträdande som chef. Det är då framförallt behovet av att ens identitet i yrkesrollen ska bli tydligare (ibid.). Daudi et al anser också att personer i ledande positioner ofta är mer synliga både externt och internt. Som chef upplevs det pressande att känna sig tvungen att jämt demonstrera sitt yrkesmässiga kunnande och sitt goda ledarskap (Zambrell, 2004).

Watson (2001) beskriver en annan svårighet i chefens identitetsarbete. Han anser det finns en diskrepans mellan idealbilden om chefer generellt och den verklighet man bedriver sitt chefskap i. Idealbilden innefattar alla förväntningar som finns på en chef, det vill säga vad en chef ska klara av. Den organisatoriska verkligheten är dock ofta mer komplex och det blir

omöjligt för en chef att prestera såsom han/hon hade önskat. Detta leder till ett ständigt ifrågasättande om vem man vill vara eller borde vara eller kan vara (ibid.).

Wenglén (2007) lyfter fram ytterligare en svårighet i chefens identitetsarbete. Han menar att chefen ofta ställs inför dubbla budskap. Från organisationens sida finns det förväntningar på att man agerar som ledare, när den organisatoriska verkligheten istället kräver att man agerar som chef. Detta kan leda till ett ifrågasättande av den egna chefsidentiteten, menar Wenglén. På samma sätt kan identitetsarbetet försvåras när ens självbild kommer i konflikt med det faktiska chefsarbetet. Chefen kan ha en självbild, identifiera sig, som ledare eller coach. Ifall han tvingas och inte lyckas att agera som till exempel en auktoritär chef gentemot vissa medarbetare, kan detta leda till svårigheter att behålla sin auktoritet. Alla dessa svårigheter som ligger i chefens identitetsarbete gör att denna ständigt måste konstruera föreställningar om sig själv. Chefen måste "leva med att framföra delvis motstridiga berättelser för över- och underordnade respektive sig själv" (Wenglén, 2007, s. 408).

Begreppsmässiga ställningstaganden

Inom ledarskapsforskning är man inte överens angående skillnader mellan begreppen chef och ledare (Yukl, 2002). Många forskare gör emellertid en distinktion mellan chef och ledare. Begreppen kan inte ses som likvärdiga, men de överlappar varandra (ibid.) Också Mintzberg (1973) betraktar chefskap och ledarskap som skilda men besläktade områden. Mintzberg betraktar ledarskap som en viktig roll som chefen har bland många andra roller. Utifrån den mångfald av begreppsdefinitioner som förekommit i litteraturen, utgår föreliggande studie från den syn på chefskap och ledarskap som Mintzberg (1973) och Yukl (2002) har. Avsikten med studien är således inte att särskilja begreppen chefskap och ledarskap.

Sociala relationer utgör en viktig del av identitetsarbetet (Berger & Luckmann, 1966) och som chef måste man dagligen hantera sociala relationer (Yukl, 2002). Processtanken ses som betydelsefull när det gäller konstruerandet av chefskap och skapandet av identitet. Cheferna producerar inte bara chef- och ledarskap, utan är också involverade i produktionen av identitet (Alvesson, 2001). För att få en förståelse för chefs upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet fokuserar föreliggande studie på identitet som en social konstruktion, skapat i interaktion med omvärlden. Identitetsskapandet ses som det arbete som

sker i konstruerandet av dessa identiteter, som något som sker i de sociala interaktioner som individer kontinuerligt deltar i. Vidare antar författarna att en person inte kan berätta om något utan att också ha upplevt det först. Chefernas berättelser ses således som beskrivningar av upplevelser av sin identitet och sitt identitetsskapande. I den fortsatta framställningen när begreppen identitet och identitetsskapande kommer att användas, menas chefernas upplevelser av identitet och identitetsskapande. Vidare är en utgångspunkt att individens identitet dels ses som något beständigt, dels ses som en process som ständigt ändras över tid. Detta ställningsstagande tillåter användandet av bland annat social och personlig identitet. Inom ramen för detta ställningstagande ryms också användandet av begrepp såsom självet, roll och yrkesidentitet. Varierande användning av begreppen identitet och identitetsskapande förekommer beroende på vilket teoretiskt perspektiv som begreppen belyses utifrån.

Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att få en förståelse för chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet. Frågeställningarna i studien är 1) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet, 2) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra samt 3) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar.

METOD

Detta avsnitt innehåller inledningsvis en genomgång av de intervjupersoner som deltagit i studien, valet av metod samt tillvägagångssättet. Därefter följer en presentation av den analysmetod för intervjuer som använts samt etiska ställningstaganden.

Deltagare

Denna studie bygger på material från intervjuer med 14 chefer i offentlig verksamhet. Cheferna som intervjuades arbetade inom samma kommunala organisation i en medelstor svensk stad. Cheferna arbetade inom olika delar i organisationen samt hade olika antal direkt underställda. Cheferna hade innehaft chefspositioner i olika antal år samt hade också varit anställda i olika antal år inom organisationen. De intervjuade cheferna var åtta kvinnor och sex män.

De kriterier som utgjorde grunden för urvalet av intervjupersoner var att dessa skulle ha en formell chefsposition på högre nivå inom den aktuella organisationen. Efter rekommendationer från en anställd på organisationen ifråga, togs kontakt med de chefer som positionsmässigt bedömdes ligga på en likvärdig nivå. Kontaktpersonen i organisationen ombads att hjälpa till att hitta intervjupersoner. Urvalet var ett bekvämlighetsurval och baserades således på de chefer som hade möjlighet och intresse av att bli intervjuade under den tid som stod till förfogande. Det är emellertid vanligt att använda sig av bekvämlighetsurval inom forskning (Svardal, 2001). Antalet intervjupersoner var således relaterat till studiens omfattning och med hänsyn till de tidsramar som stod till förfogande, snarare än till mättnadskriterier. På en direkt fråga om vilken nivå cheferna skulle placera sig själv i organisationen, skattade 10 av 14 chefer sig även på en nivå motsvarande chefer på en högre nivå. De övriga 4 skattade sig som chefer på mellannivå respektive toppnivå. De flesta cheferna såg sig sålunda som chefer på en högre nivå och föll inom ramen för författarnas urvalskriterium.

Kvalitativ forskningsintervju

Syftet med föreliggande studie var att få en förståelse för chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet. För att följa upp denna ambition användes en kvalitativ ansats. Inom den kvalitativa forskningen är forskaren intresserad av att få en förståelse för de olika fenomen som framträder i respondenternas framställning, vilket nås genom att utforska respondenternas perspektiv på det studerade fenomenet (Cassel & Symon, 1997). Fokus har varit att tolka individuella meningsskapanden och upplevelser, meningsfulla relationer (Kvale, 1997) samt att producera djupare förståelse för identiteten och identitetsskapandet hos chefer i offentlig verksamhet.

Som kvalitativ metod använde författarna intervjuer. Styrkan med intervjuer kan sägas vara att forskaren får en rik information om det som diskuteras (Halvorsen, 1992). Forskarens avsikt med att använda sig av intervju, är att bringa fram respondentens egen beskrivning av den verklighet som han/hon befinner sig i för att därefter tolka meningen i det som har kommit fram (Kvale, 1997). Forskaren har således möjlighet att undersöka den mening som intervjupersonen ger till vissa begrepp och resonemang (Lantz, 2007). Dessutom har man i en intervju möjlighet att ställa uppföljningsfrågor eller vid missförstånd får man utrymme att klargöra frågorna för intervjupersonen (Halvorsen, 1992). Holme och Krohn Solvang (2001) menar att reliabiliteten i en intervju kan säkras på ett tillfredsställande sätt tack vare den ömsesidiga interaktion som sker mellan forskaren och det som undersöks. Genom denna interaktion kan forskaren uppnå en djupare och mer nyanserad uppfattning av det fenomen som studeras. Kvalitativa studier som till exempel intervjun bygger på en forskningsstrategi där tonvikten ligger på ord snarare än på kvantifiering vid insamling och analys av data. Reliabilitet och validitet anpassas till kvalitativ forskning. Man ändrar inte begreppets betydelse i grunden, men däremot läggs mindre vikt vid frågor som rör mätning (Bryman, 2002).

Som intervjuform valde författarna en semistrukturerad intervju. Denna intervjuform tillåter användandet av olika begrepp i intervjun och att de frågor som används kan utformas för att undersöka relationen mellan dessa begrepp. I semistrukturerade intervjuer utgår man ifrån i förväg bestämda frågeområden, där man först ställer öppna frågor som sedan kan följas upp med följdfrågor (Lantz, 2007). Användandet av öppna frågor har den fördelen att

intervjupersonen kan uttrycka fritt det han/hon vill. Dessutom upplevs intervjun mer som ett samtal där intervjupersonen har möjlighet att minnas eller komma med exempel (Halvorsen, 1992).

Tillvägagångssätt

Den första kontakten med en av cheferna togs under hösten 2006 för att undersöka dennes intresse för att medverka i studien samt för att agera förbindelselänk in i den aktuella organisationen. Organisationen rekommenderade sedan vilka chefer som kunde kontaktas. Ett antal förfrågningar skickades sålunda ut under februari till april 2007. Intervjuer med cheferna genomfördes under april till maj 2007.

Alla intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats, med undantag för en intervju som genomfördes i intervjupersonens hem. Intervjuerna var till sin karaktär semistrukturerade och varade mellan 40 och 80 minuter. Intervjuerna genomfördes enligt en intervjuguide som konstruerades utifrån studiens syfte, frågeställning och teoretiska referensram (se appendix). De frågor som intervjuguiden byggde på utgjordes av bakgrundsfrågor och inledande frågor, frågor kring bilden av det egna chefskapet samt kring bilden av det egna chefskapet i relation till andra. Det ställdes också frågor kring bilden av chefskap i allmänhet samt avslutande frågor. Den teoretiska referensram som intervjuguiden konstruerades utifrån utgjordes av forskning om offentlig verksamhet samt forskning och teorier om ledarskap och chefskap. Den teoretiska referensramen utgjordes också av forskning och teorier om identitet och identitetsskapande.

För att få en lämplig struktur på intervjuguiden hade tidigare en pilotintervju med en mellanchefer genomförts. Efter vissa korrigeringar i intervjuguiden, genomfördes sedan fjorton semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes av författarna, sju av den ena och sju av den andra. Båda författarna närvarade vid nio av de fjorton intervjuerna. De resterande fem genomfördes av en av författarna.

Intervjuerna skrevs sedan ut ordagrant och de utskrivna intervjuerna samt bandinspelningarna för intervjuerna utgjorde det material som tolkningarna baserade sig på. Intervjuerna tolkade materialet var för sig och jämförde och kombinerade sedan de teman som framkommit i

tolkningen. I resultatavsnittet belystes därefter materialet i form av citat från intervjuerna. Citaten från intervjuerna återgavs i likvärdig utsträckning för att få en jämn representation av intervjupersonernas svar.

Analysmetod för intervjuer

De utskrivna texterna tolkades utifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt, som innebar användandet av meningstolkning. Syftet med den hermeneutiska tolkningen är ”att vinna en giltig och gemensam förståelse av en texts mening” (Kvale, 1997, s. 49). Författarnas avsikt var således att utifrån sina teoretiska och praktiska förförståelser gestalta, tolka, och reflektera kring intervjupersonernas utsagor. Förförståelsen är kopplad till forskarens föreställningar och erfarenheter som antas vara relaterade till olika teoretiska traditioner. Enligt hermeneutiken finns det inte någon förståelse utan förförståelse. Förförståelsen kan således i dialog med texten leda fram till en ny förståelse (Ödman, 1979). Författarna strävade efter att medvetandegöra de förförståelser man hade genom fortlöpande kritisk reflektion samt att även kontinuerligt under hela studiens gång vara uppmärksam på hur den kunskap man hade skulle kunna påverka intervjuernas förlopp och senare även tolkningarna i analyskedet. Även om det är forskarens tolkningar som hamnar i fokus istället för intervjupersonernas tolkningar, så hindrar således inte idén om förförståelse forskaren för att försöka leva sig in i aktörens värld (Norén, 1995).

I tolkningen av texterna applicerades vissa principer för hermeneutisk tolkning (Kvale, 1997). När man tolkar en intervjus mening och tar ställning till tolkningarnas tillförlitlighet, måste man betrakta de hermeneutiska tolkningsprinciperna som en vägledning om vilka områden som är relevanta. Den första principen utgörs av en ständig växling mellan delar och helhet. Detta innebär att man först läser hela intervjun för att sedan gå tillbaka till vissa teman och försöka fördjupa deras mening, varpå man utifrån detta går tillbaka till den mer helhetliga meningen och så vidare. Den andra principen innebär att tolkningen av meningen är avslutad när man kommit fram till ett inre sammanhang i texten. Enligt den tredje principen jämförs tolkningen av de enskilda uttalandena med helhetstolkningen av intervjun. Den fjärde principen, textens autonomi, avser att tolkningen ska hålla sig till innehållet i uttalandena och försöka förstå vad de uttrycker om den intervjuades livsvärld. Med den femte principen menas att man vid tolkning av en text måste ha kunskap om textens tema. Den sjätte principen

innebär att det inte finns någon förutsättningslös tolkning av en text. Därför är det viktigt att försöka ha sina egna förutsättningar och former för påverkan i åtanke när man tolkar materialet. Den sjunde principen avser att tolkningen av texten tar fram skillnader och samband i texten och därmed breddar dess mening (ibid.).

Tolkningsprocessen kan beskrivas genom en hermeneutisk spiral. Tolkningarna bygger på en rörelse mot mer omfattande kunskap på en högre nivå (Kruuse, 1998). Relationen mellan förförståelse och förståelse, liksom relationen mellan del och helhet, är knuten till den hermeneutiska cirkeln, i vilken forskaren börjar med förförståelsen som i forskarens dialog med texten leder fram till en förståelse (Norén, 1995). Dessa resonemang återfinns även i den första, tredje och sjätte principen som Kvale (1997) lägger fram. Kruuse menar att den hermeneutiska spiralen egentligen kan fortsätta i all oändlighet, men att man ofta slutar att göra tolkningar av intervjuerna när enskilda teman bildar en konsistent helhet, något som ligger i linje med den andra principen som Kvale ställer upp. De teman som slutligen växte fram återfinns under resultat- och diskussionsavsnittet.

Etiska ställningstaganden

När man försöker lyfta fram individers identitetsskapande, kan det många gånger innebära att känslig information kommer fram i dessa individers personliga upplevelser och reflektioner kring identitetsskapandet (Lindgren, Packendorff & Wåhlin, 2001). Inom ramen för denna studie har etiska ställningstaganden för forskning tagits. Författarna har tagit hänsyn till kravet om informerat samtycke, genom att alla intervjupersoner informerades om studiens övergripande syfte och därefter kunde ta ställning till sin eventuella medverkan. Också samtyckeskravet kan anses uppfyllt, då intervjupersonernas medverkan var helt under deras egen kontroll. Nyttjandekravet kan även anses ha beaktats då det material som studien bygger på endast använts i just denna forskning. En etisk ståndpunkt har också tagits avseende konfidentialitet. Intervjupersonerna informerades sålunda om att deras uttalanden i redovisningen av intervjumaterialet inte skulle kunna knytas till respektive person utan så långt som möjligt anonymiseras (Vetenskapsrådet, 2002).

RESULTAT

Studiens resultat består av intervjupersonernas svar. Utifrån dessa svar växte olika teman fram, varur olika dimensioner framträdde. De teman som framkommit inordnades sedan under vederbörlig frågeställning. I den fortsatta framställningen kommer studiens resultat att presenteras utifrån tre olika avsnitt som är relaterade till studiens tre frågeställningar.

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet

Den första frågeställningen i studien var ”hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet”. De svar som framträdde i intervjuerna och som kopplades till denna frågeställning bildade fem olika teman. Fokus i de tre första temana låg på chefernas lust och engagemang i sitt arbete, innebörden av att cheferna utövade ett inflytande samt den betydelse som chefskapet hade för respektive chef. Fokus i de två resterande temana lades på de förväntningar som cheferna hade på sig själva när det gällde ens anpassning, utveckling och lärande. Centrala aspekter i dessa teman utgjordes av reflektioner kring behovet av ett kontinuerligt lärande och självgranskning samt den ensamhet som chefskapet innebar.

Lust, engagemang och utmaning

Ett centralt tema som växte fram ur de erhållna svaren var den lust och engagemang som cheferna ansåg präglade deras chefskap. Tack vare chefskapet kunde de i större utsträckning påverka det ämne de egentligen ville arbeta med. Man använde chefskapet för att förverkliga sina idéer. Att vara chef var således inte ett ändamål i sig, utan snarare ett medel för att kunna förverkliga de visioner och idéer man hade om något. En stor del av arbetet som chef kännetecknades av ett engagemang för det man var chef över, den egentliga verksamheten. Många chefer tyckte därför det var viktigt att det skulle vara roligt att arbeta, att det skulle vara lustfyllt.

”Jag drivs av en sådan lust, att få vara med lite överallt och kunna påverka. Det tror jag har ganska stor betydelse, nyfikenhet, och det tänker jag att jag har. Sen tror jag också att jag

gillar det här med att vara till hjälp för andra. Jag tror det är en drivkraft också, att kunna vara med och coacha och stötta andra och så.”

”Som chef på en sådan arbetsplats som jag jobbar på, så tycker jag att man ska ha ett intresse för det man utför, för jag tror det är väldigt viktigt för medarbetarna att chefen är engagerad och inte sitter och gör ingenting eller inte har något att förmedla, det ska vara en drivkraft.”

”Det är jätteroligt att få jobba med det man är engagerad i. Det är bara en sån förmån i livet. Det är inte sant! Så att det är jätteroligt!”

En dimension i detta tema var att det skulle ligga någon utmaning i arbetet. Cheferna lyfte upp vikten av att det skulle vara någonting som drev en, något som i viss mån satte en på prov. Vissa chefer menade att de en gång tackat ja till en högre chefsposition just för att det legat en utmaning i att se om man klarade av att hantera allt som en högre chefsposition skulle innebära. Vikten av att arbetet som chef innebar en utmaning, låg nära och gled i viss mån in i de resonemang som cheferna förde om att arbetet skulle vara lustbetonat och stimulerande.

”Och då tappar man lite styrfart, för det är något speciellt att jobba i motvind. Medvind är inte riktigt så kul.”

”/.../ du ska få ett antal människor i en organisation att producera någonting i den änden. Och då ska du få dem göra det så smidigt som möjligt. Så om du kan få dem att göra det och trivas på samma gång så får du en bra produkt, en bra arbetsplats. Och när det känns att man har gjort det, så det är värt allting! Just den dagen kunde man ha jobbat gratis. Det är en jättehärlig känsla tycker jag.”

”Jag kunde känna att jag efter ett antal år börjat göra jobbet lite med vänster hand och såg inga utmaningar i det och när frågan kom om jag ville bli chef, så ville jag ju se om jag klarade av det. Så det har främst varit utmaningen som har betytt något.”

Makt och påverkan, frihet och flexibilitet

Ett tema som framkom ur chefernas svar var att cheferna hade en viss makt och möjlighet att påverka. Det faktum att man fick bestämma, påverka, genomdriva allehanda åtaganden och beslut var något cheferna trivdes med och som gav dem tillfredsställelse. En del chefer berättade också att det var en utmaning i sig att få förtroendet att förvalta en viss mängd makt och göra något bra av den, makt under ansvar. Några påpekade också de fördelar som fanns

med chefskapet avseende flexibilitet och frihet, att chefen hade större frihet och ibland kunde tillåtas vara mer flexibel i sitt arbete än om man inte varit chef. Precis som maktkomponenten ackompanjerades emellertid denna frihet alltid av ett ansvar att hantera det på ett lämpligt sätt.

”Det är ju en maktposition. Och det glömmet man ibland. Sedan tror jag inte att jag är maktfullkomlig på det sättet att jag har ett behov av att styra människor.”

”Jag vill arbeta som chef därför att jag dels tycker det är roligt att jobba med människor, jag tror på människor och människors kunskap av att vilja utvecklas och dels tycker jag också att det är en spännande verksamhet. Sedan ska man inte sticka under stol med att det tilltalar en att få bestämma om saker och ting, åt vilket håll det ska drivas och vilken utveckling det ska ha. Så är det.”

”Men en inskolning och en möjlighet att reflektera över vad det är man sysslar med, för att kunna hantera makt, inte minst på ett sympatiskt sätt, tror jag.”

”Jag arbetar som chef, därför att det är jätteroligt! Man får vara med och bestämma, man kan vara med och påverka, man kan göra gott, man har ju jättemycket makt och den makten är det ju en utmaning att använda på ett bra sätt. Sen får man ju bra lön och mycket frihet /.../”

Arbetets betydelse

Ett annat tema som framträdde var arbetets betydelse för cheferna. För de flesta betydde arbetet mycket. Vad denna betydelse grundade sig på, skilde emellertid sig åt cheferna emellan.

”Mitt arbete betyder ganska mycket. Man vore idiot om man sa något annat. Om man nu är här större delen av dygnet, så hade det inte varit klokt om man hade sagt ´ingenting´. Det betyder mycket. Det är viktigt att ha kul och det är viktigt att känna att man presterar någonting. Och den kombinationen är ju oslagbar.”

”Man behöver arbetet. Tills du kommer till den gränsen att du tror att du inte behöver eller inte orkar längre på något sätt. /.../ Även om man ibland tycker att ´jag skulle vilja gå i pension imorgon´, så är det inte många som säger så den dagen de står och ska gå.”

”Mitt arbete betyder ju naturligtvis mycket. Jag har ju ett jobb jag trivs med och det påverkar naturligtvis hela mitt välbefinnande. Så, ja, det betyder en hel del.”

En dimension i detta tema belyste vissa chefers reflekterande kring att arbetet visserligen betydde mycket men att det inte betydde allt.

”Mitt arbete betyder mycket, dock inte allt. Det finns en stor bit privat och intresse på den sidan så att säga. Men visst, jobbet betyder mycket. Hur mycket det egentligen betyder är lite svårt att säga faktiskt, då när man själv inte har provat något annat.”

Ytterligare en dimension som växte fram inom ramen för detta tema var betydelsen av att ha ett arbete kontra att ha ett arbete som chef. Trots att samtliga chefer ansåg att deras nuvarande arbete var viktigt, så påpekade en del av dem att det inte var säkert att det var just arbetet som chef som var det viktiga. De menade att just det faktum att ha ett arbete, kunde vara lika betydelsefullt. Cheferna sade också att ett arbete som endast hade utgått från den yrkesprofession man hade i grunden, skulle kunna vara lika betydelsefullt som arbetet som chef. Man skulle ändå få syssla med det man brann för, resonerade vissa chefer. En del chefer reflekterade också över att den yrkesprofession som man hade i grunden kunde påverka synen på det egna chefskapet, hur tillhörigheten till en viss yrkeskår färgade chefskapet.

”Mitt arbete betyder nog ganska mycket ändå. Det är ju roligt att gå till jobbet och det känns.. det är ju mycket identitet, XX-yrke. Det betyder mycket, men det är svårt att sätta ord på det.”

Ytterligare en dimension som tog form var vissa chefers svårigheter att trappa ner, att distansera sig från sin yrkesroll, då de ansåg att arbetet betydde så mycket för dem och var en del av dem.

”Under de senaste åren har jag kommit fram till att mitt arbete betyder mer för mig, än vad jag vill att det ska göra. Det är nämligen så jag ska snart gå i pension. Och då kommer man in i en ny fas och börjar värdera och omvärdera saker och ting, och då har jag ju insett att arbetet betyder väldigt mycket för mig. Och det är klart, dels får man sin identitet där, det är så, men man får också sammanhanget på något sätt. Och jag håller på att försöka neutralisera mig just nu. Så att arbetet betyder mycket för mig!”

”Det svåraste för mig nu är ju att trappa av. Det är det ju. Där sitter ju jag och tänker, ’hur gör man?’ som arbetsledare, när man har haft makten så länge som jag ändå har haft det. Och sedan då lämnar över. Och jag skulle egentligen vilja trappa ner och hur gör man det som arbetsledare? Det är inte lätt. Och att, det ska man ju inte sticka under stol med, att där man

självklart har haft en roll på arenan och plötsligt inte har den riktigt på samma sätt. Det är inte helt enkelt.”

”Mitt arbete betyder mindre och mindre för mig, måste jag säga. Eller jag försöker åtminstone intala mig det. /.../ Sen är det ju någon identifikation, man är ju här. Man undrar ju när man slutar här och går, vad är man då, när man inte har den här titeln och rollen? Det är ju det man funderar ibland. Det har man ju sett på folk som slutar, att ena dagen får de massor av presenter och grejer och sen finns de inte plötsligt mer.”

Verklighetsanpassad självbild, självgranskning och kontinuerligt lärande

Ett tema som växte fram utgjordes av en kongruent beskrivning av chefernas självbild, den bild man trodde andra hade och ens idealbild. Chefernas beskrivning av sin självbild låg nära den bild man trodde att andra hade av en och den bild man ansåg att man ville ha, det vill säga ens idealbild. Ens ideala bild beskrevs av cheferna med hjälp att ett antal goda egenskaper. Som chef ville man gärna använda och uppvisa dessa goda egenskaper och försökte anpassa när och hur man använde dem. Vilka dessa egenskaper och förhållningssätt var skilde sig däremot åt från chef till chef.

En dimension som lyftes fram var att chefskapet förutsatte anpassning, utveckling och lärande. Samtliga chefer ansåg således att chefskapet kännetecknades av ett kontinuerligt lärande, att man ägnade sig åt en ökad självmedvetenhet om vem man var och om sitt sätt att vara i sitt chefskap. Häri innefattades en kontinuerlig granskning, utvärdering av sig själv och sitt chefskap. Man hade som chef vissa förväntningar på sig själv, som man undersökte att man levde upp till. Cheferna berättade om det som en slags inre resa, en ökad självmedvetenhet om sitt sätt att bedriva chefskap, ledarskap och coachande.

”Det är viktigt det här med personlig kännedom. Att man förstår varför man gör som man gör.”

”/.../ självinsikt tror jag är en viktig egenskap, att veta vem man själv är. För det är svårt att sätta andra i något slags sammanhang, om man inte vet man själv är. /.../ Att ha brister, det har väl alla människor, men det är inte alla som är medvetna om sina brister. /.../ Så att det är den där självinsikten som man får vara observant på, så att man är medveten om sina brister också, så kan man – om inte eliminera dem – så minimera dem.”

”Som chef får man möjlighet att jobba med sin egen utveckling, där man försöker att bli en så både klok och mogen människa som möjligt. Och det är ju ett ständigt arbete med det. Att vara chef innebär att jag får en egen personlig utveckling på kuppen, som jag har nytta av i alla andra sammanhang i mitt liv ju. /.../ Och det beror då på hur långt, alltså i den mån man kan jobba med sig själv och egen personlig utveckling och förbättra sidor som inte är så bra och kanske förstärka det som man redan är bra på, alltså jobba på olika delar.”

”/.../ Men visst, kan man lära sig de här egenskaperna om man på något sätt inser att man måste då lära sig saker om sig själv. Hur man själv fungerar och varför man fungerar bättre i vissa situationer och sämre i andra och vad det är som styr en, och vilka redskap man har med sig från början och så. Så man får väl vara beredd att krypa in under skinnet på sig själv.”

Någon chef skilde sig åt såtillvida att man hade genomgått ett granskande av sig själv men kommit fram till att man inte var beredd att ändra på hur man var. Man ville inte lära sig ett nytt förhållningssätt eller nya färdigheter utifrån den rådande omgivningen, utan ansåg istället att det var omgivningen som man tyckte skulle förändras. Någon chef berättade att man hade svårt att själv genomgå denna inre granskning, att bli medveten om sitt sätt att agera, om man inte fick återkoppling på detta av sina medarbetare.

”Det förväntas att chefen ska kunna och känna till allt. Och jag är inte intresserad av det. /.../ Alltså jag tycker det är tråkigt att göra det, rent ut sagt. Det strider mot min person. /.../ Men det kan samtidigt irritera mig. Så jag vill inte vara en sån chef. /.../ Jag skulle vilja bli lite bättre på det. Men samtidigt, den förväntan som finns.. Men det strider då lite med hur jag upplever mig själv, att jag inte är så intresserad av de sakerna. Så kanske är det egentligen så att det är de andra som skulle ändra sig.”

”Det är mycket jag skulle vilja bli bättre på. Men jag vet inte om jag vill det innerst inne ändå. /.../ Jag skulle varit bättre på att.. nä, jag vet inte, jag tycker nog att organisationen skulle bli bättre.”

Några chefer ansåg också att de försökte utvecklas och lära sig ständigt, men att man ändå inte riktigt orkade lära sig det man skulle behöva ta till sig. Detta på grund av att man jobbat så pass länge att man kände någon slags mättnad i vad man var beredd att ta till sig i sitt lärande.

”Ja, alla kan bara bli bättre. Alltså det vore dumt att sitta och säga något annat. Jag kan väl i och

för sig känna ibland, att när man har varit med i 25 år som jag har varit, så kan jag ibland bli rädd för att trots att jag hela tiden försöker hålla mig a jour med vad som händer i branschen och har hakat på och utvecklat och så, så kan man ändå ibland bli rädd för att man kanske ändå inte är det. På grund av att man har varit med så länge att man kanske är lite mätt på det. Och det kan jag känna det är livsfarligt.”

Ensamhet i chefskapet

Ett tema som framkom hos cheferna var upplevelser av ensamhet och hur man förhöll sig till detta. En del av cheferna berättade om att man ibland kunde känna ensamhet i sitt chefskap. Ensamhet kring att ta hand om svårigheter som rörde andra, ensamhet kring att ta hand om svårigheter som rörde en själv. Vissa beskrev det som att de inte längre var en i gruppen, när de tog steget fullt ut och gick upp till den chefsposition de hade idag. Fastän man var en i gruppen, så var man samtidigt inte det längre, sade de. Cheferna menade emellertid att detta var något man fick acceptera eftersom man i viss mån själv hade valt att sitta på den positionen man gjorde idag, med de konsekvenser detta hade medfört. En dimension i temat utgjordes av konsekvenserna av denna ensamhet och att cheferna då var tvungna att förhålla sig till detta på ett bra sätt. Någon beskrev det som att ha en egen inre styrka av att kunna ta hand om sig själv. Som chef var man då tvungen att ha ett slags inre självomhändertagande, då det inte fanns någon som tog hand om en än man själv. Att det låg på en själv att ge sig själv uppmuntran och feedback.

”Jag vet ju att jag har medarbetare som skulle säga mycket negativa saker om mig också. Eftersom jag har fått göra vissa saker under resans gång. Så det finns ju det finns ju många bilder om mig. Det är helt klart så. Det är ju det här priset man får betala som arbetsledare också. Jag sade tidigare att det finns en öppenhet mellan mig och mina medarbetare, men det är ju ändå utifrån de roller vi har. För jag menar, det är ju ett avstånd. Och det är ju det första man får lära sig som arbetsledare. Särskilt då jag som har gått upp och har varit en i gänget en gång och gått upp och blivit arbetsledare. Det var och det är ju lite speciellt. Alltså där man plötsligt står utanför vissa saker som man inte får insyn i och att dörren stängs.”

”Sedan tror jag att man måste ha egenskapen att kunna vara nöjd med sig själv utan att andra säger att du är duktig. För det kan vara ensamt. Och om man är en person som söker mycket feedback så är det svårt att vara chef. För man måste ha den förmågan att själv kunna ge sig beröm på något vis. Man ska kunna säga du är duktig /.../.”

”/.../ det känner jag också att det är viktigt att man får aldrig ha ett riktigt kompisskap.”

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra

Den andra frågeställningen i studien var ”hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra”. De svar som kom fram i intervjuerna och som kunde sammanbindas med denna frågeställning bildade sex olika teman. Fokus i de tre första teman låg på chefernas önskvärda och anpassade chefskap i relation till andra. Under dessa teman framkom chefernas strävan att hellre agera ledare än chef, hur man anpassade sitt chefskap efter vad situationen och medarbetarna krävde samt hur man försökte föra ett ledarskap baserat på värderingar och legitimitet. Fokus i de tre resterande teman låg på chefernas upplevelse av chefskapet i relation till andra och då framförallt avseende de förväntningar som man upplevde att medarbetarna hade på en. Dessa teman handlade om den trygghet chefen förväntades uppvisa gentemot medarbetarna, hur chefen ofta kände sig granskad och den känsla av otillräcklighet som var kopplad till det samt chefernas identifiering med olika grupper och med organisationen.

Hellre ledare än chef

Ett tema som tog form utifrån svaren, var att man helst inte ville agera som chef. Nästan alla chefer ville helst vara eller agera som ledare eller coach, i de rollerna trivdes man bäst. Att agera som ledare och coach var också det som de flesta cheferna ansåg vara chefens viktigaste roll. Flera chefer berättade att man bara var chef om man tvingades till det, om situationen var den att man tyvärr var tvungen att inta den rollen. Vissa chefer upplevde det också som att man var chef om man tilldelades den rollen av någon annan, till exempel organisationen. Det var en roll man gavs, inte något man tog.

”Det finns tror jag någon slags utveckling, någon slags förskjutning åt från det tydliga chefskapet som pekade med hela handen till ledarskapet som var mån om att tala om vart vi ska till att också skapa engagemang och motivation och intresse och vilja, få folk att brinna och tycka det är kul och så där, en coachande ledare alltså. Och det kan man väl säga, att jag tror jag försöker i alla fall jobba mer åt ledarskapet och det coachande ledarskapet än att utöva hela handen. Jag tror att jag är bättre på det, jag tror att jag är sämre på att leda med hela handen!”

”Man kan lära sig att bli chef, man kan lära sig bestämma, men man kan aldrig lära sig att bli ledare, va.”

”/.../ jag skulle ju vilja vara mycket mera ledare än vad jag har haft utrymme för hitintills”.

”Om jag ska ta in någon på ett samtal för en viss tänkt konflikt eller missbruk eller något sånt, så tycker jag inte att det är roligt och där måste jag tvinga mig själv på något sätt. Det är ju saker som jag tycker är tungt. Alltså där får jag nästan göra våld på mig själv att ”Nu, nu ska vi göra detta. Nu gör vi det och så ska det gå bra.” Och så gör man ju det /.../”

Situationsanpassat ledarskap

Ett tema som alla chefer lyfte fram var vikten av det situationsanpassade ledarskapet, även om de sällan använde just det begreppet i sina beskrivningar. Cheferna sade att man var tvungen att kunna anpassa sig till det som situationen krävde. Cheferna förklarade att man ibland var chef, ibland ledare och ibland coach. Situationen kunde också variera såtillvida att man ibland fokuserade på relationerna och ibland på arbetsuppgifterna. Det påpekades att man arbetade med människor som hade olika behov och olika sätt att vara. Cheferna berättade att man då var tvungen att anpassa sitt chefskap till varje medarbetare.

”Vi brukar säga att det finns ett chefskap, det finns ett ledarskap och det finns ett coachingskap, och att alla tre delarna behövs. /.../ Jag tror inte det finns en ideal typ för hur en chef ska vara. Det handlar om det situationsanpassade ledarskapet, det här med chef, ledare, coach. Och man måste behärska alla tre planhalvorna, det är alltså inte antingen eller. Och det måste man göra utifrån den situation som passar det då. /.../ Så att det handlar nog om att ha förmågan att möta människor där människor befinner sig, och inte möta dem där man önskar att de befann sig. Och de befinner sig på olika ställen.”

En dimension som framfördes i detta tema var hur man helst ville bedriva sitt chefskap. När man agerade chef, ville man vara en så rättvis, tillåtande och god chef som man bara kunde vara. Man ville helst kunna ge frihet under ansvar till medarbetarna. Många av cheferna beskrev det i termer av att chefen satte ramarna, men att medarbetarna själva fyllde ramarna med innehåll. Ett chefskap utan att vara detaljstyrande, lyfte således många chefer fram som ett viktigt sätt att vara eller att sträva mot att vara. Att som chef kunna överlåta kontrollen till sina medarbetare, sågs av cheferna själva som ett tecken på mognad i chefskapet.

”Chefer ska vara demokratiska, alltså ha möjlighet att lita på sin personal och lägga över lite ansvar och befogenheter på sin personal.”

Ytterligare en dimension som lades fram i detta tema var hur man helst ville bedriva sitt ledarskap. Som ledare ville man kunna vara så trygg i sin roll att man vågade träda tillbaka och inte utnyttja det mandat att bestämma som man ändå hade. Att man vågade lita på medarbetarna och stöttade dem så att dem skulle kunna växa i sina roller som chefer, att man gav dem förtroende att visa vad dem gick för. Vissa chefer såg det som naturligt att låta medarbetarna ta ansvar, medan andra tyckte att det inte alltid var lätt att träda tillbaka. Cheferna poängterade att man respekterade medarbetarnas kompetens. Många lyfte fram att det var medarbetarna som var mest insatta i verksamheten. Därför var det viktigt att samarbeta och komplettera varandras kompetenser, ansåg man.

”Jag är hyfsat prestigelös såtillvida att jag inte försöker tala om för de anställda hur de ska göra, utan jag tycker ganska mycket att de får vara specialister. Och jag försöker inte, för det finns ju chefer som ska ner och pilla i allting, tala om för dem hur de ska göra, utan jag har ganska stor respekt för deras kunskap och deras roll.”

”Det handlar mycket om det här att tro på, att våga lita på att människor kan växa. Som ledare kan det ju vara svårt att göra, om man då har rollen att få lov att bestämma. Men att inte alltid vara den som är överst, utan att låta andra människor få lov att visa vad de går för, att få lov att bestämma, få lov att prova o.s.v. Jag tror det är jätteviktigt, men det är också svårt.”

En annan dimension som framkom i detta tema var bilden av det coachande ledarskapet. Rollen som ledare sammanvävdes ofta med rollen som coach. Cheferna berättade om hur de som coacher försökte lära ut olika förhållningssätt och tekniker till sina närmast underställda medarbetare, enhetscheferna, för att dessa skulle kunna utvecklas i sitt chefskap. Medarbetarna var chefer på en lägre nivå och kunde därför dra nytta av ett coachande ledarskap, menade cheferna. Som chef kunde man agera mentor, finnas där och stötta, utbyta erfarenheter och bolla idéer.

”/.../ jag ser ju min roll att coacha enhetscheferna jättemycket och se de växa i sin roll. Det är sånt som blir lättare med åren. I början är man ju lite het själv, men sedan att se och luta sig tillbaka och liksom låta de framträda det är ju oerhört viktigt. Att få växa i det.”

Ledarskap baserat på värderingar och legitimitet

Ett tema som växte fram ur intervjuerna var chefernas beskrivning av ett ledarskap som betonade värderingar viktiga för organisationen och ett ledarskap som fokuserade på att förmedla vad organisationen stod för. En dimension som lades fram, var att chefernas ansåg att det var viktigt att man överförde vissa värderingar till medarbetarna. Man ville överföra dessa värderingar till medarbetarna, så att de kände att det organisationen sysslade med var viktigt och därför valde att engagera sig i organisationens arbete. I chefernas berättelser framkom speciellt deras försök att få med sig medarbetarna, att få dem att utvecklas genom att ge dem ansvar och intellektuell stimulans, förmedla visioner och inspiration.

”/.../ När man leder en organisation, att vi vill göra någonting. Jag tror det är positivt om man säger att organisationen har en mening för många. Det här som du gör betyder något för folk. Och det tror jag det är viktigt för de anställda. Man kan ha en diskussion kring organisationens mål och så kan man få de anställda med sig, engagerade kring det.”

En annan dimension som tog form i intervjuerna, var chefernas beskrivning av ett ledarskap som fokuserade på att legitimera organisationens existens för de anställda och omvärlden och inte minst för sig själv. Detta genom att förmedla vad organisationen stod för. Cheferna gick många gånger från att reflektera över en viss aspekt på individuell nivå, till att resonera kring vad organisationen stod för och varför just deras organisation var till stor nytta.

/.../ så jag lägger ganska stor vikt tror jag vid att skapa relationer med andra, att skapa tillit och förtroende för det som jag gör eller för det vi gör här. Att de ska tycka att vi gör skillnad, som vi brukar säga. Att det arbetet som vi gör, det gör skillnad, det blir en bättre verksamhet i det jag gör.”

Sen finns det då ju oändligt massa kunskap i den här staden, vilket ju är fascinerande och det beundrar vi. Det är kul och stimulerande. Den är unik den här staden!”

Stabilitet, erfarenhet, trygghet och mod

Ett tema som växte fram var chefernas syn på sig själv som den starka stabila ledaren, grundbulten i en föränderlig värld. Cheferna berättade om vikten av att chefen förmedlar stabilitet, trygghet och mod till medarbetarna. De intervjuade cheferna berättade också att man trodde att medarbetarna trivdes bättre med denna form av ledning från dem. Man

berättade att medarbetarna visste att de kunde räkna med sin chef när det gällde, när det blåste snålt. Man menade att det var viktigt att medarbetarna kände att deras chef var tillgänglig och backade upp dem om de skulle få problem. Som chef fanns man då där för stöd till de chefer man hade under sig, som stöd för de medarbetare som råkat ut för svåra situationer, för alla de personer som chefen ansåg tillhöra deras avdelning, enhet. Många chefer lyfte här fram hur bra det kändes att man hade lång erfarenhet att falla tillbaka på.

”En chef ska vara orädd, brukar jag säga. En chef får aldrig backa, utan en chef måste stå väldigt stadigt, i att våga ta emot och att våga ge.”

”Och det känner jag att de är trygga. De vet att jag lägger mig aldrig i små saker. Var och en får arbeta som den vill. Men är det någon som har något bekymmer så finns jag här. Och utåt har jag alltid smällen. Jag försvarar alltid utåt.”

” Medarbetarna förväntar sig att jag tar tag i det, om det spårar ur någonstans. Någon slags trygghet. Att chefen är stabil och att om det skulle blåsa av någon anledning, så är det lugnt och det fixar sig.”

”Jag kan ge bra stöd och bra råd när det behövs, jag har ju lång erfarenhet, jag har gått på många minor så att jag vet ungefär vad jag ska kunna råda mina chefer till och ge dem en bra handledning i olika saker.”

Granskad, tillgänglig och otillräcklig

I chefernas resonemang kring förväntningar från medarbetarna framkom ett tema om föreställningar och upplevelser av krav på hur chefen skulle agera, uttala sig och finnas där för sina medarbetare. Dessa föreställningar tog sig uttryck i beskrivningar kring upplevelser av granskning, tillgänglighet och otillräcklighet hos cheferna.

En dimension i temat avsåg chefernas upplevelse av att ofta bli granskade och bedömda. De flesta cheferna berättade att de upplevde det som att man ständigt hade en medvetenhet kring vad man sade och gjorde. Man berättade att man upplevde det som att det man sade som chef nästan alltid gick igenom en form av censur. Man sade också att vissa handlingar ibland kunde genomföras först efter noggranna reflektioner av eventuella konsekvenser av att genomföra handlingen ifråga. Någon chef beskrev det som en känsla av att som chef alltid stå

på scen, att man utåt sett var den som personifierade organisationen och därmed förväntades agera på ett visst sätt.

”Att vara chef är att alltid stå på scen, att alltid bli betraktad. Dels utav mina kollegor här då, så förväntar dem sig av sin chef att han ska uppträda och vara på ett visst sätt. Sen att vara XX-chef för XX-kommun, det finns ju också stora förväntningar på både vem jag är och vad jag säger och på hur jag agerar och så, så att jag personifierar ju XX i XX-stad på något sätt, så är det ju jag som får personifiera den på olika sätt. Så att det finns nog förväntningar från alla håll, så att säga, på mig. /.../ Men ändå så måste man ikläda sig chefsrollen utifrån förväntningar och utifrån det som jag var inne på tidigare, att man står liksom alltid på scen, man blir alltid betraktad. Ni betraktar mig, ni skapar er en bild av mig här i intervjun, hur jag är som person och hur jag är som chef. Och det gör liksom alla andra också.”

En annan dimension var att cheferna upplevde det som att de förväntades vara tillgängliga för medarbetarna i stor utsträckning och att detta kunde leda till en känsla av otillräcklighet, som ofta följde med dem. Man tyckte att man borde finnas där oftare för sina medarbetare, men att tiden helt enkelt inte räckte till. Någon chef beskrev detta som att man inte tillbringade tillräckligt mycket tid på scenen.

”Ja, det finns förväntningar på att jag ska fixa saker. Därför att jag har hitintills lyckats med det. /.../ så känner jag att personalen har rätt så höga förväntningar på att jag ska fixa olika saker.”

”/.../ även om man hela tiden som chef känner en slags otillräcklighet, jag tror att alla gör det, att man inte riktigt räcker till, för att.. men ungefär som jag sade, att jag försöker vara här när jag är här, men man är mycket borta.. /.../ man vill räcka till att vara här, man vill räcka till att vara lite överallt.”

”Nej, men det är klart att jag känner mig väldigt otillräcklig ofta.”

”Att vara här, synas, finnas, så att mina medarbetare kan sticka in huvudet alltså. Jag tror dock att de skulle önska att de såg mig lite mer. Att jag var med ännu mer, att jag fanns ännu mer på något sätt med i vardagen.”

Någon chef berättade också att man inte alltid trivdes med att agera eller uppträda på denna scen på det sätt som det förväntades av en utifrån ens position som chef.

”jag trivs inte i, vilket är ganska konstigt med tanke på min roll, men jag trivs inte i stora mingelsammanhang. Jag är mer en sån konkret och jag har väldigt svårt för talk-and-talk som ingår lite i mitt arbete ändå. Man måste vara väldigt social och prata om ingenting egentligen ibland. Och det är väl den biten som jag tycker är tuffast. /.../ Tvärtom kan jag tycka det är jobbigt och lite obehagligt och vill helst inte vara i centrum. Det gillar jag inte. Och det är egentligen inte förenligt med den roll jag har, då man ska vara i centrum och då man ska tycka att det är jättekul att stå högst upp på pallen och säga 'hej, här är jag!'. Och jag kan göra så, men jag gillar inte det. Så att det är väl min svaghet. /.../ Jag har väldigt svårt för att sätta mig själv i fokus. Och det skulle man behöva i den här rollen.”

Chefens identifiering med olika grupper samt med organisationen

Ett tema som framkom i intervjuerna var chefernas identifiering med olika grupper. Grupperna som man identifierade sig med var organisationen som helhet, gruppen chefer inom organisationen, gruppen chefer generellt, gruppen enhetschefer samt gruppen medarbetare. Det som varierade cheferna emellan, var vilken grupp cheferna i första hand identifierade sig med.

En dimension som framkom i temat var således att vissa chefer identifierade sig med den organisation man arbetade i, medan andra chefer inte gjorde det.

”Jag tycker ändå att man måste vara väldigt stolt att jobba i en kommun. För det är en sådan komplicerad sak att köra runt och så. Folk skulle bara veta.”

Ytterligare en dimension inom ramen för detta tema var att en del chefer i första hand identifierade sig med de andra chefskollegorna inom organisationen, medan andra chefer inte identifierade sig med chefskollegorna i organisationen men med chefer generellt. Några chefer identifierade sig varken med chefer inom eller utom organisationen.

”Jag hade inte förväntat mig att det skulle finnas så många dolkar som kunde slåss i folks ryggar. Och ibland oannonserade. Det trodde jag inte från början. *Tänker du chefer emellan eller medarbetare?* Chefer emellan. Och det är den negativa sidan så att säga. /.../ *Finns det något som du skulle vilja bli bättre på i ditt chefskap?* Ja, att vara lite mer tydlig, inte så väldigt mycket mot medarbetare, men kanske faktiskt uppåt i organisationer att markera ramar eller revir om man säger så.”

Vidare en dimension som framträdde, var att nästan alla chefer berättade om hur man trodde att man skilde sig från andra chefer, om hur man själv var annorlunda än andra chefer i sitt sätt att leda. Cheferna beskrev sitt chefskap eller delar av sitt chefskap som annorlunda i förhållande till andra chefer. De flesta cheferna gav en bild av sig själva som speciella, som mer utvecklade, som mer engagerade, som mer något.

”/.../ om jag jämför med dem jag har runt mig, att jag är snabbare på att fatta beslut och att jag också är ganska snabb på att gå på magkänslan, att chansa. Jag tror att jag är lite mer entreprenör i mitt chefskap, alltså jag gillar att dra igång saker och sen kan väl andra fortsätta att jobba med det än en del av mina kollegor. Och där är nog skillnaden.”

”Tror du att ditt sätt att leda skiljer sig från andra chefers sätt att leda? Att det finns skillnader? Ja, ja. Man kan ju se ... bara ... man får en känsla av när man träffar ... och vi har ju chefsmöten en gång i månaden inom XX-organisationen och det är ju väl 10-12 chefer som vi har där. Och där kan jag.. jag försöker inte tala om.. men ibland så undrar jag ‘hur fasiken leder dem?’. Så som jag ser på ledarskapet, det ser jag inte hos andra chefer ibland..”

”En stark sida hos mig är att jag kan vara visionär, jag kan tycka att det är rätt roligt ibland att tänka framtid. Jag tycker kanske att jag får för lite tid att göra det egentligen, i min position.”

”Jag är, tror jag, kreativ och utvecklingsinriktad, jag gillar den typen av frågor. Jag är en sämre förvaltare. Jag har varit förvaltare en gång i tiden. Jag är mer utvecklare, jag är mer generalist.”

En annan dimension som lyftes fram, var att de flesta cheferna identifierade sig med sina närmast underställda medarbetare, enhetscheferna, samt med de andra medarbetarna inom organisationen. Det fanns emellertid de chefer som inte gjorde det också.

”Vissa chefer säger att de tycker det är jobbigt med personalen, men det har jag aldrig tyckt. Jättespännande, jättekul!”

”Nu sitter vi ju som verksamhetschefer här och då är vi lite avskilda från förvaltningsstaben i övrigt och det är ju självvalt därför att det känns viktigt också att inte ockuperas allt för mycket av en väldigt stor grupp människor, utan vi är.. har jag mycket att göra, så känner jag för att få saker och ting gjort och inte, jag är inte så mycket då för att sitta och prata och ha lite social samvaro och det tycker jag att det hinner jag inte va.”

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar

Den tredje frågeställningen i studien var ”hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar”. Utifrån intervjupersonernas svar utkristalliserades tre olika teman. Fokus i dessa tre teman låg på hur organisationens struktur, omvärldens krav och förväntningar påverkade synen på chefskapet och utövandet av detta. Under dessa teman beskrevs de politiska rambetingelserna som var en del av chefernas vardag, vilka hänsynstagande som cheferna måste göra till de krav och förväntningar som omgivningen ställde på dem samt hur cheferna faktiskt hanterade dessa krav och förväntningar som präglade ens chefskap, hur man tvingades agera mer chef än ledare.

Politiska rambetingelser

Ett tema som cheferna skildrade under intervjuernas gång var hur politiska beslut påverkade deras arbetsvardag, vilka beslut de kunde ta och hur de kunde agera. En dimension inom temat handlar om hur man såg på relationen politiker och tjänstemän. Cheferna var medvetna om vilket uppdrag de hade gentemot politikerna, men de skilde sig åt i hur de hanterade relationen till politikerna. Å ena sidan såg en stor del av cheferna politikerna som sina chefer och att dessa bestämde vilken riktning verksamheten skulle ta. De såg politikerna som representanter för folket och att de i den meningen borde respekteras och följas. Bland dessa chefer, såg vissa av dem denna maktordning till politikerna som naturlig, medan andra snarare verkade ha funnit sig i att situationen var som den var. Å andra sidan fanns det några chefer som upplevde svårigheter i relation till politikerna. Några berättade om den frustration de kände över att politikerna ibland beslutade över områden som cheferna ansåg att politikerna inte hade tillräcklig kunskap om. Man uttryckte också svårigheter i de motsägelsefulla budskap som ibland förmedlades ner i organisationen.

”De allra viktigaste kontakterna är beslutsfattarna, det vill säga politikerna, för det är ju mycket av dem beslut som de fattar som är grunden för hur vi agerar, vilka åtgärder vi måste vidta samt de beslut som vi ska verkställa. Så att det är ju politikerna och min högste chef också som är de viktigaste.”

”Felet är när man jobbar i en politisk organisation och när politikerna inte tycker att det ska skötas på det sättet som jag tycker och att man då måste göra som de säger. Jag hade hellre velat att det skulle göras som jag ville. Om jag hade fått önska så va, men det inser jag ju att det är omöjligt.”

En annan dimension avsåg chefernas syn på de förändringar som ofta sker inom politiken. Förändringarna fick direkta återverkningar på verksamheten cheferna jobbade i och cheferna skilde sig åt i hur man såg på detta. Vissa chefer tyckte att de snabba politiska vändningarna vart fjärde år var ett givet faktum som man helt enkelt fick försöka arbeta efter, medan andra kände en viss irritation över detta.

”Nackdelen har väl varit att samtidigt som man har kunnat ha en viss långsiktig planering, så är ju samarbetet med staten väldigt kortsiktigt och verkställigheten ligger väldigt nära i tiden till beslut, alltså Riksdagen kan ju fatta ett beslut som jag skulle ha verkställt igår och ibland är det väldigt ryckigt och då måste man vara med på banan hela tiden.”

”Alltså vi är ju politiskt styrda och vindarna kan ju blåsa hur som helst, och ibland så blåser de runt bara och inte alls på något särskilt håll och så. /.../ Och förmedla kunskapen så att våra politiker fattar så kloka beslut som de någonsin kan. Men där kan det blåsa och svänga rejält. Politisk .. alltså politiskt spel vi blir utsatt för varje år. Ja, så är det ja.”

”/.../ det är det svåra med ledarskapet i den offentliga verksamheten att vi jobbar, alltså under en politisk styrd organisation som för XX-kommuns del ofta byter riktning var fjärde år. Vilket företag gör det?”

Hänsynstagande, krav och förväntningar

Ett centralt tema som framträdde utifrån chefernas svar var de krav och förväntningar som präglade deras chefskap. Kraven kom från omvärldens olika intressenter, från de närmaste medarbetarna eller från dem själva. Detta tema skiljer sig åt från det tema som beskrev upplevelsen av chefskapet i relation till andra och då de förväntningar och kraven som cheferna upplevde från medarbetarna. Det temat fokuserade på hur chefen ofta kände sig granskad och den känsla av otillräcklighet som var kopplad till detta, vilket detta tema således inte gör. Detta tema skiljer också sig från temat självgranskning, som berörde de krav och förväntningar som cheferna hade på sig själva samt det kontinuerliga lärande som cheferna beskrev att de ägnade sig åt. Inte heller detta fokuserar föreliggande tema på.

En dimension inom detta tema framkom i vissa chefers reflekterande kring kraven från omvärlden. Denna omvärld utgjordes av alla de intressenter som påverkade chefers arbete, såväl ovanifrån som underifrån. Cheferna berättade att de ibland upplevde att det var svårt att leva upp till de förväntningar som olika parter ställde på dem. Ibland var det även svårt att möta de förväntningar som en och samma grupp ställde på cheferna, då förväntningarna ibland uppfattades som diffusa och motsägelsefulla. De flesta cheferna berättade att chefen kontinuerligt förväntades hantera ett stort antal relationer med olika personer. Detta framfördes i chefernas berättelser kring alla de möten som man förväntades närvara på och interagera i.

”Så att det är dels krav underifrån och dels krav ovanifrån. Och här i mitten står jag. Och det trycker lite från båda hållen. Och det är inte alltid de förväntningarna man har ovanifrån stämmer överens med vad vi kan leverera.”

”Det förväntas ju av våra kunder att vi har ett professionellt förhållningssätt och att vi står för det vi säger och gör. /.../ Men sen gäller det att vattna den blomman också. Det kan ta lång tid att bygga upp ett förtroende, men man kan förlora det på nolltid.”

”Ja, det förväntas ju av en att man är professionell och smidig, man ska vara ett bra ansikte utåt från kommunen. Sen förväntas man sköta sina anställda på ett bra sätt och följa de riktlinjer som finns inom kommunen.”

Ytterligare en dimension som lyftes fram var chefernas resonemang kring att vara någon som andra hade förväntningar på. Cheferna såg på sig själva som personer där andra förväntade sig något av dem, som någon som andra i vissa situationer var beroende av. Cheferna såg dessa förväntningar som ett naturligt inslag i det arbete man hade. Vissa av cheferna kunde dock uppfatta det som jobbigt att leva upp till de ständiga krav som ställdes på dem.

”Det förväntas att chefen ska kunna och känna till allt. Och jag är inte intresserad av det va./.../ jag kan uppleva att det är otroligt stressigt. Det finns otroligt stora förväntningar på vad vi ska hinna med. Som nästintill är omänskliga ibland.”

Faktiska chefsaktiviteter, mer chef än ledare

Under intervjuerna berättade cheferna hur de faktiskt hanterade alla krav och förväntningar

som präglade deras chefskap. Detta bildade ett tema som ligger nära föregående tema som presenterats. En dimension som lyftes fram inom ramen för detta tema var chefernas resonemang kring hur de ofta ägnade sig åt reagerande istället för agerande, att de tog hand om akuta spörsmål istället för att i större utsträckning sitta ner och reflektera över hur de skulle kunna hantera olika framtida åtaganden de hade. Cheferna berättade att man ville ägna sig åt mer arbete på institutionell nivå, få mer tid till utvecklingsarbete och strategiska frågor, istället för att agera så mycket på administrativ och operativ nivå. Man ville agera mer ledare och i mindre utsträckning ägna sig åt chefsaktiviteter.

”Jag skulle vilja få mer tid för reflektion egentligen. Ibland känns det som att man bara jobbar med akut planering.”

”Jag skulle vilja få mer tid till analys och eftertänksamhet, till funderingar kring situationer som har varit eller är på gång. Jag skulle vilja att det inte var så mycket ad-hoc, inte pang-på så ofta som det faktiskt blir. Ofta måste man hoppa för snabbt emellan turerna för att hinna med och det skulle finnas mer tid för att kitta ihop och så. Jag tror inte det är unikt för mig faktiskt, men jag har själv funderat ganska mycket på det faktiskt. Där finns det ett stort problem.”

”Det som är mest negativt, det är.. det har i varje fall det sista året handlat mycket om att släcka bränder. Det dyker hela tiden upp en massa, eller har gjort i alla fall det sista året, akuta saker som gör att, när man sitter och planerar någonting, att ´den här veckan ska jag jobba med dem här frågorna´ och så dyker det upp någonting och så måste man ta tag i det istället. Så det har varit väldigt mycket att släcka bränder. Det brukar vara väldigt jobbigt faktiskt.”

”Det jobbigaste i min arbetssituation just nu kan vara att jag har massa olika saker på gång samtidigt, jag ska ställa om mig hela tiden för olika typer av frågor och kastas från det ena till det andra, och det är tröttande ibland.”

DISKUSSION

Resultaten i belysning av tidigare forskning och teorier

Syftet med föreliggande studie var att få en förståelse för chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet. Frågeställningarna i studien var 1) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet, 2) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra samt 3) hur upplever chefer sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar.

Resultatet i studien kännetecknades av att chefernas identitet och identitetsskapande baserade sig på växelverkan, på en interaktion mellan förändring och stabilitet. Olika processer, reflektioner och identiteter dominerade i varierande utsträckning i chefernas vardag. Resultatet kan förstås utifrån Noon och Blytons (1997) resonemang, om att identitet är något som är under ständig konstruktion och rekonstruktion samtidigt som det är konstant. Identitetsskapandet kännetecknas av ett varande och blivande, man är något samtidigt som man blir något. Identitetsskapandet är en ständigt pågående process som aldrig vilar (ibid.).

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i det egna chefskapet

Ett antal teman som kunde kopplas till den första frågeställningen växte fram under intervjuerna. Dessa teman fokuserade på chefernas lust och engagemang i deras arbete, innebörden i att man utövade ett inflytande samt den betydelse som chefskapet hade för respektive chef. Dessa teman avsåg också chefernas reflektioner kring behovet av ett kontinuerligt lärande och självgranskning samt den ensamhet som chefskapet innebar.

Studiens resultat visade att cheferna ansåg att lust och engagemang präglade deras arbete. Cheferna menade att lusten och engagemanget fungerade som drivkraft för det arbete man bedrev. I linje med sociala identitets- och kategoriseringsteorier skulle man kunna tolka den lust och det engagemang cheferna kände för sitt arbete och den betydelse de tillskrev detta, som bidragande förutsättningar för social identifikation med densamma. Vidare kan chefernas engagemang i arbetet även beskrivas med hjälp av Hasenfjelds (1992) tankar om betydelsen att arbeta i en offentlig organisation. Han menar att den anställde i en offentlig organisation

känner att organisationen avspeglar det egna engagemanget, som till exempel kan vara att förbättra livskvaliteten för de behövande individerna i samhället. Enligt sociala identitets- och kategoriseringsteorier kan en individ, till exempel en chef, som upplever att hans eller hennes självkänsla ökar i interaktion med medarbetarna inom avdelningen eller enheten, också ha en stark social identitet gentemot sin avdelning eller enhet. Även i de fall organisationens mål och värderingar är tydliga, om chefen får intressanta arbetsuppgifter, önskvärt ansvar eller får uppskattning för sina insatser, ökar sannolikheten för social identifikation. Också Alvesson och Björkman (1992) menar att konsekvensen av att uppleva organisationens värderingar som positiva leder till att individen kommer att identifiera sig med organisationen. Enligt Alvesson och Kärreman (2007) kan detta i sin tur innebära att individen känner en ökad motivation och stimulans i arbetet. Författarna menar att det engagemang som cheferna känner i sitt arbete delvis kan vara en konsekvens av identifieringen med organisationen och dess värderingar.

Temat kring chefernas lust och engagemang i sitt arbete kan också tillsammans med temat om arbetets betydelse, belysas ur ett rollteoretiskt perspektiv. Enligt den interaktionistiska rollsynen (Zambrell, 2004) avgörs rollens betydelse av kontexten. De roller som bidrar till meningsskapande hos individen, är de som blir mest betydelsefulla för individens identitet (ibid.). Cheferna, innehavarna av yrkesrollerna ifråga, beskrev att de i interaktion med omgivningen själv ville definiera och påverka de roller de antog i så stor utsträckning som möjligt. Cheferna ville således fylla arbetet med lustfyllda handlingar, meningsfulla aktiviteter och olika genomföranden som kunde kopplas till rollen som ledare eller coach. I enlighet med rollteorin (ibid.) skulle man kunna säga att rollen som chef är betydelsefull för intervjupersonernas identitet, då cheferna kände ett stort engagemang för sitt arbete och ansåg att de bidrog till ett meningsskapande.

Temat kring arbetets betydelse innehöll ett antal dimensioner. En dimension utgjordes av några chefers påpekande att det inte nödvändigtvis var arbetet som chef som hade störst betydelse, trots att de ansåg att deras nuvarande arbete var viktigt. Cheferna menade att just det faktum att ha ett arbete, kunde vara lika betydelsefullt. Cheferna sade också att ett arbete som endast hade utgått från den yrkesprofession man hade i grunden, skulle kunna vara lika betydelsefullt som arbetet som chef. Man skulle ändå få syssla med det man brann för, resonerade vissa chefer. Intervjupersonernas svar kan förstås utifrån Stiers (2003) resonemang om att både arbetet och yrket är betydelsefulla aspekter i individernas identitet. Arbetet är viktigt då det erbjuder individen en position i samhället, ett tillfälle att skapa sociala relationer

samt mening i livet. Även yrket har stor betydelse för att det anses avspegla vem man är som individ (ibid.). Vidare kan man hävda att denna dimension utgör ett exempel på att chefers arbete är mångtydigt och komplext, vilket är i enlighet med Wengléns (2007) resonemang. Enligt författarna utgörs en aspekt i chefernas arbete av att de har tillgång till flertalet sociala identiteter och att det av den orsaken inte är lätt att precisera vilken identitet som är mest betydelsefull i en viss situation, det vill säga antingen chefskapet eller yrkesprofessionen. I litteraturen förklaras emellertid att en individ kan vara bärare av multipla identiteter, det vill säga man kan identifiera sig både med arbetet som chef och med sitt yrke (Alvesson & Sveningsson, 2007c; Alvesson & Willmott, 2001). I enlighet med sociala kategoriseringsteorier kan båda identiteterna finnas samtidigt och kan aktualiseras beroende av situation (Deschamps & Devos, 1998; Moya, 1998). Denna dimension, betydelsen av att ha ett arbete kontra att ha ett arbete som chef, skulle enligt författarna också kunna förstås utifrån en dubbelhet som kunde skönjas i vissa chefers beskrivningar. Denna dubbelhet kan tänkas ta sig uttryck dels i en avsaknad av att som chef kunna arbeta närmare sitt ursprungliga yrke, dels i möjligheter att få påverka verksamheten i den riktning man önskar. Detta kan i sin tur lyftas fram utifrån Hagströms (1990) och Wengléns (2007) resonemang, som menar att chefer, i sina formella positioner, tvingas inta en chefsposition som, enligt författarna, innebär en viss distansering från den verksamhet man känner engagemang för. Samtidigt, erbjuder chefernas aktuella position, utifrån Wolmesjöes (2005) tankegångar, en möjlighet att påverka och leda verksamheten i den riktning man önskar just för att man befinner sig närmare den politiska arenan.

Studiens resultat indikerade att cheferna överlag målade upp en kongruent bild av hur man såg på sitt eget chefskap, hur man trodde att andra såg på ens chefskap och hur man strävade efter att vara i sitt chefskap, det vill säga ens ideala bild. Den överensstämmande bilden av det egna chefskapet åstadkoms genom ett kontinuerligt lärande och en ständig granskning av vem man var och vad man gjorde i sitt chefskap. Detta kontinuerliga lärande skulle kunna tolkas som ett uttryck för vad Huzzard och Wenglén (2007) ser som det identitetsskapande som individen engagerar sig i. Även Wenglén (2005) anser att chefer ständigt reflekterar över vilka de vill eller kan vara samt över vem man vill eller bör vara. Cheferna berättade i intervjuerna om det reflekterande man ofta ägnade sig åt, om den ökade medvetenheten om sig själv och sitt beteende. Samtliga chefer tyckte att chefskapet förutsatte ett kontinuerligt granskande av hur man var som chef. Författarna anser att cheferna gynnas av att deras idealbild överensstämmer eller ligger relativt nära den bild de har av sig själv som chef.

Cheferna får på så sätt en bekräftelse på att de är på väg mot det chefskap man allra helst vill bedriva. Å andra sidan är cheferna noga med att betona att denna resa aldrig får stanna upp, det innebär ett ständigt underhållsarbete.

Vidare berättade en del chefer också om förväntningar som fanns på dem, men där cheferna hade gått igenom ett granskade av sig själv och kommit fram till att man inte var beredd att ge avkall på vissa aspekter hos sig själv för att möta dessa förväntningar, att man inte var beredd att ändra på hur man var. Cheferna beskrev att det gick emot deras person eller att man inte ville vara en sådan chef. Wenglén (2007) hävdar att identitetsarbetet kan försvåras när chefsens självbild kommer i kontakt med det faktiska chefsarbetet. Enligt den strukturella rollsynen (Kaufmann & Kaufmann, 1998) kan det vara uttryck för en rollkonflikt där de förväntningar som åligger en uppfattas som motstridiga av individen, något som liknar Wengléns (2007) resonemang. Ytterligare ett sätt att resonera kring oviljan att ändra vissa aspekter hos sig själv, är kopplat till identitetens stabilitet och förändring. Vissa delar av ens identitet är således mer fasta och beständiga än andra delar (Alsmark, 1997). Alsmark beskriver identitetens olika lager med hjälp av begreppen skjorta och själ, där skjorta står för den föränderliga delen av identiteten och begreppet själ för den stabila delen. Även Aurell (2001) påpekar att det finns en aspekt av identiteten som är mer stabil och en del som är mer föränderlig. Vilka delar hos olika individer som är föränderliga, kan variera från individ till individ (ibid.). Exempelvis var det viktigt för en chef att han inte förändrades då han tyckte att bristen låg hos organisationen, han ville inte förändra sitt sätt att vara avseende den administrativa aspekten av chefskapet. En annan chef var inte heller beredd att ändra på sig efter de förväntningar som ställdes på honom, då det stred mot den bild han upplevde sig ha av sig själv.

Ett tema som växte fram i studien rörde sig kring den ensamhet som vissa chefer kände i sitt chefskap. Cheferna berättade att man hade accepterat att man inte längre var en i gruppen och att man försökte förhålla sig till detta på ett konstruktivt sätt. Enligt sociala identitets- och kategoriseringsteorier (Deschamps & Devos, 1998; Moya, 1998) skulle man kunna hävda att cheferna hade antagit en personlig identitet, att de i egenskap av chefer skilde sig från resten av gruppen, med de konsekvenser det innebar. Den ensamhet som vissa chefer upplevde när man tvingades stå vid sidan av gruppen medarbetare och försökte förhålla sig till detta, kan också belysas utifrån det dramaturgiska perspektivet. I enlighet med Goffman (1974) kan till exempel två medarbetare befinna sig på den bakre regionen samtidigt. Chefen kan i mötet

med en gammal kollega uppleva en diskrepans mellan den chefsroll man har idag och den rollen man en gång hade som medarbetare. Det uppstår en svårighet såtillvida att chefen inte längre kan uttrycka sig på samma sätt med den gamla kollegan som man en gång gjort när båda befann sig i den bakre regionen. I enlighet med Goffman, inträffar även en annan svårighet, om chefen gentemot sina gamla kollegor intar samma attityd som man hade innan man blev chef över dessa. Det kan i synnerhet uppstå problem om denna attityd inte står i överensstämmelse med den person man är idag efter att man genomgått en del förändringar. Som chef får man då försöka hantera att det är olika roller som man spelar, att de gamla teammedlemmarna nu är ens publik. Även Wenglén (2007) beskriver denna aspekt kring ensamhet som finns i chefens arbete och som även intervjupersonerna berättade om, att man som chef försöker hålla ett visst avstånd till medarbetarna, genom att inte vara en i gruppen.

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till andra

Ett antal teman som kunde samlas under den andra frågeställningen framkom under intervjuerna. Dessa teman avsåg chefernas strävan att hellre agera ledare än chef, hur man anpassade sitt chefskap efter vad situationen och medarbetarna krävde samt hur man försökte föra ett ledarskap baserat på värderingar och legitimitet. Dessa teman fokuserade också på den trygghet cheferna förväntades uppvisa gentemot medarbetarna, hur cheferna ofta kände sig granskade och den känsla av otillräcklighet som var kopplad till det samt chefernas identifiering med olika grupper och organisationen som helhet.

Författarna menar att det ligger flera aspekter i chefernas preferens att hellre agera som ledare än som chef. En aspekt är, i enlighet med Hagströms (1990) resonemang, att den offentliga organisationen har specifika förväntningar på sina chefer avseende hur dessa ska agera. Vidare kan detta tema tolkas utifrån Ashforth och Mael (1989), som spekulerar kring hur rollkonflikterna identiteterna mellan kan lösas av individen. Man menar att dessa konflikter vanligtvis inte löses genom att integrera dessa oförenliga identiteter. Ashforth och Mael föreslår istället andra sätt som individen löser detta på. Till exempel kan individen definiera sig själv i termer av den mest framträdande sociala identiteten. I enlighet med detta tolkar författarna det som att cheferna definierade sig som chef i första hand och till exempel socionom i andra hand eller som ledare i första hand och chef i andra hand. Resultatet visade

att de flesta cheferna helst ville vara eller agera som ledare eller coach. Cheferna trivdes bäst i de rollerna och de flesta cheferna ansåg också att detta var chefernas viktigaste roll.

Det framkom ytterligare ett tema i studien där de flesta cheferna berättade att de ägnade sig åt ett situationsanpassat ledarskap, att man försökte anpassa sig efter vad situationen krävde. Teorierna kring situationsanpassat ledarskap framhäver just att olika situationer kräver olika typer av ledarskap (Yukl, 2002). Chefernas beskrivning av det situationsanpassade ledarskapet skulle enligt författarna kunna ses som en kombination av det som karaktäriserar chefskap och ledarskap. Yukl (2002) menar att chefskapet syftar på att skapa stabilitet, ordning och effektivitet, medan ledarskapet mer handlar om flexibilitet, innovation och anpassning. Detta ligger också i linje med Alvesson (2002) som framhåller att det går att kombinera rollerna som chef och ledare i en och samma person eftersom växlingen är situationsanpassad. Det finns således inget bästa sätt att bedriva ledarskap, utan ledaren måste anpassa beteendet till situationen och till de individer man har framför sig (Eriksson & Wåhlin, 1998). Resonemangen kring detta sätt att bedriva ledarskap skulle vidare kunna ses utifrån Ashforth och Mael (1989). De menar att individen kan lösa rollkonflikter genom att inte blanda ihop identiteterna vilket innebär att konflikten aldrig uppfattas. Det situationsanpassade ledarskapet kan således ses som ett sätt hos cheferna att hålla isär de olika sociala identiteterna, det vill säga att man är chef ena stunden och ledare nästa beror alltså på situationen. Således såg vissa chefer ingen motsättning i att man samtidigt kunde vara en omhändertagande coach och en chef som sade nej till löneökning. Dessa resonemang behöver inte ses som en rollkonflikt som aldrig uppfattats, utan kan också tänkas belysa den pendling som finns mellan olika sociala identiteter. Enligt Ashforth och Mael (1989) och även Alvesson och Björkman (1992) kan en individ ha olika sociala identiteter som är olika starka över tid och som aktualiseras olika beroende på det sammanhang som individen befinner sig i. Pendlingen mellan chef och ledare skulle kunna ses som ett exempel på detta.

Temat som handlar om det situationsanpassade ledarskapet kan också belysas med Calanders (1999, 2001) teoretiska bidrag. Calander resonerar kring en individs yrkesidentitet. Enligt författarna var yrkespositionen chef tillgänglig för cheferna inom organisationen. Yrkespositionen chefskap var knutet till ett antal yrkesfunktioner inom organisationen, såsom chefskap, ledarskap och coaching. Dessa tre yrkesfunktioner var ett resultat av samspelet mellan chefernas position i strukturen och den sociala interaktionen med ens medarbetare. I enlighet med Calanders syn på yrkesidentiteten kunde författarna skönja en del gemensamma

tankar kring de mest centrala identitetserbudanden som cheferna fått, nämligen chefskapet, ledarskapet och coachandet. Det första identitetserbudandet som alla cheferna berättade om och som man valt att integrera i sin yrkesidentitet var således chefskapet. I intervjuerna framgick det att det var i funktionen som ansvarstagande chef som arbetet verkar ha fått mening och innehåll för cheferna. Chefernas yrkesfunktion var att ansvara för verksamhetens mål, ta ansvar för utvecklingen och medarbetarna. Ett andra identitetserbudande var ledarskapet. Den yrkesfunktion som detta erbjudande byggde på utgjordes av ledaren som visade vägen, skapade visioner och värderingar som medarbetarna kunde handla efter. Genom att se sig som ledaren som förmedlade visioner och mål hade arbetet fått innehåll och mening för cheferna. Här var det således inte ansvarstagandet som stod i fokus utan möjligheten att skapa visioner och mål. Utgångspunkten för detta identitetserbudande var att alla medarbetare skulle övertygas om de tankar som chefen förmedlade. Det som cheferna gav uttryck för i samband med detta erbjudande var att man ville få större utrymme att agera på denna verksamhetsarena. Inte sällan var man nämligen tvungen att ge avkall på detta erbjudande, till förmån för det första eller tredje erbjudandet. Ett tredje identitetserbudande var kopplat till yrkesfunktionen som chefen hade som coach och den som stöttade medarbetarna. Ytterligare aspekter i yrkesfunktionen låg på chefen som den trygge och stabila ledaren och coachen. Inom organisationen fanns det en utbredd tanke om att chefen förväntades agera coach och stötta de underställda när de behövde det. I och med detta tilläts cheferna att agera på denna verksamhetsarena i stor utsträckning. Vidare skulle chefernas yrkesidentiteter enligt Calanders perspektiv ses som en syntes av framförallt de tre identitetserbudanden som redogjorts för. Genom att förhålla sig på olika sätt till dessa erbjudanden, gavs varje enskild yrkesutövare möjlighet att utveckla sin personliga yrkesidentitet som chef i ett samspel med kollegor runt om i organisationen. Samtliga chefer förhöll sig på sitt unika sätt till de tre identitetserbudanden som framstod som de mest centrala i deras arbete. De tre centrala erbjudandena visade sig således i en mångfald av varianter genom de yrkesidentiteter som cheferna hade. Avseende det första identitetserbudandet chefskap, var olika personliga upplevelser och känslor knutna till detta. Vissa chefer hade i högre utsträckning integrerat detta erbjudande, då de berättade om den stolthet de kände kring att vara chef. Någon annan chef hade istället valt att i större utsträckning avstå eller åtminstone inte integrera erbjudandet i lika stor utsträckning och delade i intervjuerna med sig av den frustration och de inskränkningar de kände kring det att vara chef som yrkesutövare. Cheferna satte också sin personliga prägel på upplevelserna av att vara ledare respektive coach. Sålunda kände de flesta glädje i att vara till exempel ledare, det vill säga hade

integrerat detta erbjudande, medan någon chef upplevde ett tvingande moment i att vara ledare som yrkesutövare, det vill säga hade valt att avstå från erbjudandet. Calanders perspektiv på yrkesidentiteten belyser på ett bra sätt den mångfald som författarna fann bland intervjupersonerna när det gällde den personliga upplevelsen och de känslor som var kopplade till de tre identitetserbjudandena chefskap, ledarskap och coachande.

Resultatet i studien visade att många chefer lyfte fram vikten av ett ledarskap som betonade värderingar viktiga för organisationen, ett ledarskap som förmedlade vad organisationen eller delar av denna stod för. Cheferna gav ett intryck av att se sig som förmedlare av organisationens identitet, att bygga meningsskapande, att legitimera organisationen i dess omvärld. Några chefer gav uttryck av att just deras avdelning förmedlade något utöver det vanliga. Synen på sin egen grupp, avdelning, och fördelarna med dess existens, kan ses som ett uttryck för en social identitet. Gruppens syfte enligt sociala identitets- och kategoriseringsteorier är nämligen att avgränsa sig från andra relevanta grupper, samt att värderas positivt. Chefernas syn på den egna avdelningen som unik, kan också ses som en konsekvens av att man ägnat sig åt det ledarskap som Salzer-Mörling (2002) benämner expressivt ledarskap. Enligt Salzer-Mörling har ledaren en aktiv roll i att skapa och upprätthålla organisationens identitet, vilket innebär att denne oundvikligen kommer att identifiera sig med organisationen och organisationens värderingar. Detta kan i sin tur leda till svårigheter att skilja mellan den egna identiteten och identitetsskapandet och organisationens identitet, något som författarna således kunde skönja i chefernas resonemang kring synen på den egna avdelningen.

Resultaten i studien pekade också på chefernas identifiering med olika grupper och med organisationen. Detta var ett tema som spände över samtliga teman i studien, men som författarna för överskådlighetens skull låtit växa fram som ett separat tema ur intervjuerna. Enligt sociala identitets- och kategoriseringsteorier kan en människa ha flera olika sociala identiteter som tillsammans bildar den egna hela identiteten. Det innebär att en chef mycket väl kan ha en stark social identitet med både avdelningen och organisationen i stort. Dessa sociala identiteter kan vara olika starka över tid, det vill säga det kan variera med i vilken utsträckning en individ identifierar sig med en viss social kategori. Vilken av de sociala identiteterna som aktualiseras beror på det sammanhang som individen befinner sig i. Den sociala identitetens flera ansikten framgick också ur intervjuerna, då det varierade cheferna emellan vilken grupp eller vilka grupper man i första hand gav intrycket av att identifiera sig

med. Varje chef gav också intryck av att ha flera olika identiteter, och det kunde därför vara svårt att definiera vilken social identitet som var verksam vid ett visst tillfälle i intervjuerna. Exempelvis kunde en chef ha en social identitet som chef eller ledare och en som man eller kvinna, som ekonom eller socionom och en som representant för organisationen där han eller hon var anställd. Även Alvesson och Willmott (2001) anser att en individ kan känna tillhörighet dels med organisationen och dess värderingar, dels med positionen som till exempel chef och dels med yrkesprofessionen. Alvesson och Björkman (1992) stöder idén att individer förfogar över flera identiteter. Individens identiteter framträder inte samtidigt, utan beroende av kontext eller situation kan några identiteter vara mer framträdande än andra eller kan vara kompletterande (ibid.). Hos cheferna som intervjuades varierade det således avseende vilken social identitet som framträdde. Till exempel varierade det mellan chefernas identifikation med organisationen som helhet, chefer inom organisationen, chefer generellt, enhetschefer samt medarbetare.

Enligt sociala identitets- och kategoriseringsteorier kan både den sociala identiteten och den personliga identiteten utgöra grunden för en människas självkänsla. Om en människa erhåller en positiv självbild genom att identifiera sig med gruppen, skiljer hon ut den egna gruppen från andra grupper, det vill säga hon antar en social identitet. Detta kunde ses hos en del chefer i intervjuerna. Dessa chefer gav intrycket av att i större utsträckning se sig som en i den aktuella gruppen, än som chef unik och annorlunda resten av gruppen. Fokus låg också hos dessa chefer i betydligt större utsträckning på omvärlden, det vill säga på andra grupper. Dessa chefer resonerade mycket mer kring hur de skilde sig från andra grupper inom organisationen men i vissa fall också från liknande grupper inom andra organisationer, det vill säga andra kommuners motsvarande enhet. Om en människa istället erhåller en positiv självbild genom att skilja ut sig själv ifrån gruppen, det vill säga antar en personlig identitet, finns där inget behov av att skilja ut andra grupper från den egna gruppen. Detta kunde ses tydligt hos vissa chefer i intervjuerna. Om de ansåg att de skilde sig tillräckligt mycket från gruppen medarbetare, låg också fokus på den egna gruppen. Fokus låg på hur man som chef skilde sig från gruppen och inte på hur gruppen som helhet skilde sig gentemot andra grupper. Dessa chefer gav således intrycket av att i större utsträckning se sig som medlem i gruppen chefer.

Oavsett vart tyngdpunkten för identitetsskapandet låg hos de chefer som intervjuats, återkom samtliga chefer till att basera synen på sig själv med hjälp av den personliga identiteten.

Resultatet visade att cheferna såg sig själva som mer eller mindre unika, där varje chef uppskattade att man i större utsträckning än chefer i liknande positioner utövade ett chefskap som erbjöd mer ansvarstagande gentemot medarbetarna, ett chefskap som i större utsträckning än andra chefer fokuserade på aspekter kring det som i teorierna definieras som ledarskap (Yukl, 2002). Denna aspekt i chefernas identitetsskapande är i enlighet med sociala identitets- och kategoriseringsteorier, som menar att en individ tänker, känner och handlar både utifrån sin personliga och sin sociala identitet. Man skulle också kunna se detta som den pendling mellan olika identiteter som förespråkare för sociala identitets- och kategoriseringsteorier (Deschamps & Devos, 1998; Moya, 1998) redogjort för.

Hur chefer upplever sin identitet och sitt identitetsskapande i sitt chefskap i relation till omvärldens krav och förväntningar

Utifrån intervjupersonernas svar framkom under den tredje frågeställningen några teman som handlade om politiska rambetingelser, vilka var en del av chefernas vardag. Utifrån svaren framkom också vilka hänsynstagande som cheferna måste göra inför de krav och förväntningar som omgivningen ställde på dem. Cheferna berättade också hur man faktiskt hanterade dessa krav och förväntningar som präglade ens chefskap, hur man tvingades agera mer chef än ledare.

Studiens resultat visade att cheferna beskrev sig själva som målinriktade och fokuserade. Cheferna berättade att det ställdes krav på vad som förväntades av dem som chefer, vilka mål de själva och deras avdelning eller enhet skulle uppnå. Cheferna tog upp vikten av att följa det mål, det uppdrag som ålagts dem. Cheferna ansåg att det förväntades av dem att de skulle hålla budget, att de skulle ta på sig mycket arbete samt att de skulle vara effektiva. Andra förväntningar var att en chef skulle vara kunnig på många områden, vara trygg i många lägen samt vara beredd att ta konflikter när det behövs. I enlighet med den strukturella rollsynen (Kaufmann & Kaufmann, 1998) kan detta kopplas till de förväntningar som finns i rollen som chef. De förväntningar som cheferna uppfattade åligga dem var överordnade den specifika situationen och kontexten, då det ofta var andras förväntningar på deras beteende och därmed indirekt på rollen, som låg till grund för varför de handlade som de gjorde.

Resultatet i studien visade att cheferna ibland upplevde dessa förväntningar från omgivningen som diffusa. Hagström (1990) lyfter fram det faktum att chefer kan ha svårigheter att uppfylla

de förväntningar som ställs på honom/henne, då dessa är ofta motsägelsefulla och diffusa. Det som har betydelse för individens identitet är om individen känner att han/hon kan leva upp till dessa förväntningar (Husen, 1984/1994). De intervjuade cheferna berättade att man hade möjlighet att leva upp till dessa förväntningar i mer eller mindre utsträckning, vilket skulle kunna antas påverka identitetsskapandet i motsvarande grad. Vidare menar Kaufmann och Kaufmann (1998) att rollkonflikter kan uppstå när rollinnehavaren får motstridiga förväntningar riktade mot sig. Studiens resultat visade också att cheferna upplevde rollkonflikter, vilka byggde på motstridiga förväntningar från omgivningen. Det fanns således motstridiga förväntningar på vad till exempel politikerna ville genomdriva och i förlängningen vad cheferna förväntades ägna sig åt i kontrast till det cheferna själva ville ägna sig åt. Cheferna ville också agera mer ledare än vad de hade möjlighet att göra. Hagström (1990) påpekar det problematiska i att chefen i en högre position befinner sig i en position mellan politikerna och sina medarbetare och att kraven från dessa grupper kan framstå som motsägelsefulla för chefen. Också Wenglén (2007) lyfter fram dubbla budskap som en svårighet i chefsens identitetsarbete, att det från organisationens sida finns förväntningar på att man agerar som ledare när den organisatoriska verkligheten kräver att man agerar som chef. Hagström (1990) lyfter även fram det problematiska i att chefen inom offentlig verksamhet är ålagd att ägna mycket tid åt att tolka och administrera det regelverk som finns i dessa organisationer och att detta leder till att den formella ledarpositionen som chefen ofta tvingas inta är just chefspositionen. Företrädare för sociala identitets- och kategoriseringsteorier hävdar att det stora antalet sociala identiteter som en individ antar kan leda till rollkonflikter. Företrädarna för dessa teorier menar emellertid att det inte bara sker rollkonflikter mellan identiteterna i den sociala identiteten men också mellan social identitet och personlig identitet. De motstridiga förväntningar som cheferna uppfattade åligga dem skulle kunna ses som exempel på rollkonflikter mellan olika identiteter.

Vidare berättade cheferna att man kontinuerligt förväntades hantera ett stort antal relationer. Denna dimension framkom i chefernas berättelser kring alla de möten som chefen förväntades närvara och interagera vid. Eriksson och Wåhlin (1998) anser att chefernas identitetsskapande sker i de möten, interaktioner, som man engageras i. Identitetsskapandet ses som en resa mellan två dimensioner som Eriksson och Wåhlin benämner den vertikala och den horisontella dimensionen. Den vertikala dimensionen syftar på den position som ledaren har i hierarkin och inbegriper det stöd från egna chefer samt medarbetare som ledaren är beroende av inom organisationen. Den horisontella dimensionen avser de relationer som ledaren

utvecklar i sitt arbete och innefattar även ledarens personlighet samt hans/hennes sätt att interagera med andra. I mötet med andra människor sker en kontinuerlig förändring av ledarens egenskaper, kunskaper och erfarenheter samt en utveckling av en egen identitet (ibid.). Utifrån studiens resultat kan man tolka det som att chefernas identitetsskapande sker när de interagerar med olika människor, både inom organisationen men även utanför denna. I dessa möten kommer cheferna att ibland identifiera sig med andra och ibland ta avstånd från andra individer. På så sätt sker det en kontinuerlig förändring av den egna identiteten, ett ständigt identitetsskapande.

Sammanfattande diskussion

Avslutningsvis kommer några aspekter kring identitet och identitetsskapande att belysas ur ett helhetsperspektiv. Chefskapet erbjuder både möjligheter och begränsningar för chefernas identitet och identitetsskapande. I vilken utsträckning cheferna hanterar dessa begränsningar och tar tillvara dessa möjligheter, avgörs i stor utsträckning av cheferna själva. Ur ett dramaturgiskt perspektiv kan man fråga sig vilka de intervjuade cheferna är och vilka roller de har i de rollframträdanden som spelas. Man kan också reflektera över i vilka situationer cheferna är en av aktörerna och i vilka situationer cheferna träder tillbaka i rollen som aktör och mer uttalat agerar regissör. I den offentliga organisationen som studerades hävdar författarna att cheferna har tilldelats rollen som regissör. Enligt Goffman (1974) finns det alltid en regissör i de rollframträdanden som görs. Regissören har rätt att kontrollera, att iscensätta framträdandet och han har tolkningsföreträde om vad som skall göras i detta framträdande. Det är regissören som tilldelar rollerna, det vill säga bestämmer vem som skall spela vilken roll samt hur rollen skall tolkas. Regissören kan också värdera framträdandet (ibid.). På samma sätt beskrev de intervjuade cheferna sig själva. De arbetar i en offentlig organisation och deras huvuduppdrag är att verkställa politiska beslut, det vill säga de får rollen tilldelad av någon annan. Cheferna förväntas också skapa en gynnsam miljö för att medarbetarna ska kunna förverkliga dessa mål. Enligt författarna kan dessa olika förväntningar på cheferna leda till rollkonflikter hos respektive chef. Å andra sidan ger huvuduppdraget som cheferna har utrymme för egna tolkningar. Cheferna har således möjlighet att själv tolka uppdraget, det vill säga att påverka den riktning man vill att verksamheten skall ta. Med hjälp av dessa förväntningar iscensätts rollframträdandet. Beroende på hur cheferna hanterar dessa förväntningar skapas möjligheter eller begränsningar

i chefskapet. Ur ett rollperspektiv kan sägas att samtidigt som cheferna tilldelas en roll, får de möjlighet att skapa sig en egen roll, det vill säga att fylla denna roll med ett eget innehåll. De intervjuade cheferna har i sitt chefskap ålagts olika arbetsuppgifter såsom att utöva ett chefskap, att uppvisa ett situationsanpassat och ett värdebaserat ledarskap. Emellertid fyller cheferna själva dessa roller med ett eget innehåll, innebärande att man bedriver det chefskap som är förenligt med den person man anser sig själv vara. Innehållet fylls också utifrån den betydelse man tillskriver arbetet som chef samt den lust och det engagemang man har för det arbete man bedriver. Cheferna formar, i likhet med regissören, det egna chefskapet genom att bestämma vilka chefsuppgifter som är av vikt och vilka av dessa som passar den egna personligheten. Cheferna uttryckte att de hellre ville agera som ledare eller coach än som chef, de trivdes bäst i dessa roller. Dessutom trodde cheferna att medarbetarna trivdes bättre med denna form av ledning. Det är således cheferna, regissören, som iscensätter rollframträdandet, som bedriver ett chefskap genom att göra en egen tolkning på hur ett chefskap ska bedrivas samt tar ansvar både för framträdandets resultat och för medarbetarnas, teammedlemmarnas, utveckling. Ur Calanders (1999) perspektiv kring yrkesidentitet kan förklaras att de intervjuade cheferna tilldelats identitetserbjudanden som chef, ledare och coach. Dessa erbjudanden har varje chef valt att integrera i sin yrkesidentitet eller valt att avstå ifrån.

Publiken som tar del av rollframträdandet utgörs av de människor cheferna kommer i kontakt med såväl inom som utanför organisationen (Goffman, 1974). Chefernas identitetsskapande sker i alla dessa interaktioner, i de möten som cheferna engageras i. I dessa möten sker en kontinuerlig förändring av ledarens egenskaper, kunskaper och erfarenheter samt en utveckling av den egna identiteten (Erikson & Wåhlin, 1998). Chefernas identitet varierar beroende på situation. Ibland dominerar den sociala identiteten och i andra lägen den personliga identiteten (Deschamps & Devos, 1998; Moya, 1998). Detta innebär att cheferna ibland identifierar sig med medarbetarna och då kan sägas vara en av de andra aktörerna i det rollframträdande som görs. I andra situationer tar cheferna avstånd från medarbetarna och identifierar sig med andra chefer. Detta innebär att cheferna träder tillbaka i rollen som aktör och mer uttalat agerar regissör. Därigenom blir de tidigare medaktörerna chefernas publik. Den publik som cheferna då agerar inför har olika förväntningar, krav, behov och önskemål som cheferna måste bemöta (Goffman, 1974). Vissa förväntningar upplevs som motsägelsefulla och leder till att cheferna ofta får möjlighet att avgöra vad som skall göras (Hagström, 1990). I dessa sammanhang har cheferna tolkningsföreträde för den inställning

man kommer att inta. Det är cheferna som avgör vad som är rimligt att göras inom ramen för det egna uppdraget, exempelvis bedömer man mötens betydelse och bestämmer sig för om man kommer att närvara eller inte.

Cheferna beskrev chefskapet i termer av ett kontinuerligt granskande av vem man var och vad man gjorde i sitt chefskap. I chefernas självgranskning kan nämnas flera faktorer. En faktor är att intervjupersonerna ville bli bättre chefer, de ville utvecklas genom att ständigt förändra sig. En annan faktor, som är tvingande, var att cheferna måste anpassa sig till medarbetarna och till omvärlden. Dessa faktorer är emellertid villkorade av chefernas vilja att förändra sig. Enligt cheferna är således en förändring möjlig, om den anses vara förenlig med den egna personligheten. Men vem värderar chefernas utveckling, vem avgör vad en bättre chef är? Värderingen görs till viss del av publiken, teammedlemmarna och de som har tilldelat regissören denna position i detta rollframträdande, det vill säga politikerna. Till största delen är denna utveckling dock avhängig cheferna själva. Detta resonemang kan illustreras med det dramaturgiska perspektivet som förklarar att ibland kan regissören vara även aktör genom att spela sin roll som ledare under iscensättandet av rollframträdandet. Detta innebär att cheferna, regissören, besitter makten att både forma och utvärdera framträdandet i sin helhet, det vill säga både det egna och andra aktörernas framträdande. Definitionen på en bra chef är upp till varje chef att bestämma.

Begränsningar i studien

En begränsning i studien kan vara att man som forskare har idéer, begrepp och en vetenskapligt motiverad förståelse som hela tiden utgör tolkningsgrund för den information som hämtas in (Svartdal, 2001). Författarna hade således införskaffat en omfattande förkunskap som låg till grund för metodval, utformning av intervjuguide och genomförande av intervjuerna. Kruuse (1998) säger att en förkunskap om ämnet i fråga kan vara viktigt redan från starten, eftersom man då blir känsligare för det oväntade på samma gång som man kan bortse från det väntade. Å andra sidan innebär detta att författarna vid intervjuerna hade en förförståelse i de områden som intervjuguiden strukturerats enligt, vilket kan ha hindrat andra områden från att komma fram. Användandet av en intervjuguide innebär således att författarna valde att ställa vissa frågor framför andra. Det är också möjligt att författarna följde upp vissa av studiens områden mer än andra. Författarna är medvetna om att detta kan

ha påverkat de utsagor som växte fram ur intervjuerna och sålunda det material som man fått fram från dessa. Beroende på vad intervjupersonerna svarade på frågorna, ställdes även olika mängd följdfrågor till intervjupersonerna, vilket givetvis kan tänkas ha medfört inskränkningar i materialet. Kvale (1997) anser att intervjuare inte bara bidrar till att skapa de texter som de senare tolkar, utan även kan förhandla med intervjupersonerna om sin tolkning tack vare möjligheten till följdfrågor och bekräftelse på uttalanden av intervjupersonen.

Ytterligare en begränsning i studien är att det finns en risk att intervjupersoner svarade på ett sätt som de ansåg socialt önskvärt, särskilt om frågorna upplevdes som svåra eller besvärliga att svara på (Kruuse, 1998). Detta förutsågs och bemöttes så långt som möjligt genom att författarna var beredda på detta samt att mycket tid lades på att skapa en kontakt där den intervjuade kände sig trygg nog att prata fritt och öppna sig.

En begränsning kan även vara att den utskrivna intervjutexten ger en ofullständig redogörelse när det gäller den variation på meningar som uttrycks i själva intervjusituationen (Kvale, 1997). Gester, mimik och röstläge färgar innehållet i det som sägs. Kvale säger även att utskrivna intervjuer ofta är vaga, innehåller upprepningar och gör många avvikelser. Författarna har försökt att ha detta i åtanke samt ta hänsyn till dessa begränsningar i materialet i samband med tolkningen av det. I återgivandet av intervjutexterna har emellertid vissa av dessa ord och upprepningar tagits bort. Detta kan tänkas ha påverkat innehållet i och uppfattningen av dessa uttalanden.

Sammanfattning

Sammanfattande resultat

Syftet med föreliggande studie var att få en förståelse för chefers upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet. Resultaten i studien visade att chefernas upplevelse av sin identitet och sitt identitetsskapande i arbetslivet var mångfacetterad. Cheferna förfogade över flertalet sociala identiteter som aktualiserades beroende på situation. Identiteten var något som var under ständig konstruktion och rekonstruktion samtidigt som det var konstant. Identitetsskapandet kännetecknades således av ett varande och blivande, man var något samtidigt som man blev något. I studien framkom att även arbetet som chef betydde mycket för cheferna och det präglades av lust och engagemang. Chefskapet erbjöd möjligheter att

genomdriva det man brann för. Chefskapet beskrevs i termer av ett kontinuerligt lärande, i form av en ökad självmedvetenhet och ett granskande av vem man var och hur man bedrev sitt chefskap. Detta granskande styrdes såväl av chefernas inre strävande som omgivningens förväntningar. Resultaten visade också att cheferna allra helst ville agera som ledare eller coach, en chef som fanns där för sina medarbetare och som strävade efter att utveckla sig själv och andra. Cheferna lyfte fram vikten av att man tog hänsyn till den situation man befann sig i. I studien framkom även att förväntningar från medarbetarna, chefskollegerna och omvärlden präglade chefskapet och formade chefernas identitet och identitetsskapande. Förväntningarna uppfattades ibland som diffusa eftersom de förutsatte att cheferna i vissa avseende skulle agera ledare och i andra chef. Cheferna upplevde att förväntningar sällan stämde överens med verkligheten, som ofta förutsatte ett chefskap.

Vidare forskning

Författarna har haft möjlighet att belysa ett antal teman kopplade till chefers identitet och identitetsskapande i arbetslivet. Resultatet i studien visar på ett behov av vidare forskning kring chefskap och identitetsskapande, speciellt avseende det kontinuerliga lärande och den självgranskning som cheferna berättat att de genomgår. En fortsatt undersökning av chefskap, ledarskap och coaching kopplat till identitetsskapande hade också varit fördelaktigt för att nå ytterligare kunskap om identitet i arbetslivet.

Resultaten i studien visade stöd för att intervjuerna med cheferna skulle kunna följas upp med intervjuer av dessa chefers medarbetare. Vidare skulle intervjuerna med cheferna även kunna ha följts upp med observationsstudier. Dels observationer av chefen i sitt eget arbete, dels i relation till de människor han eller hon interagerade med. Observationsstudier hade inneburit att författarna kunnat se om cheferna betedde sig i sin arbetsvardag så som de sagt att de gjorde i intervjun. Man hade då inte bara kunnat se om cheferna konstruerade sin identitet i sin yrkesvardag, utan också hur detta gick till. Detta hade varit speciellt givande då processdelen i identiteten, själva identitetsskapandet, visade sig vara svårare att avtäcka rent verbalt i en intervju jämfört med innehållsdelen i identiteten, det vill säga själva identiteten.

Resultaten i studien antyder också att det finns ett behov av att undersöka chefers identitet och identitetsskapande med hänsyn tagen till kön, det vill säga att undersöka vidare om och hur män och kvinnor i chefspositioner skiljer sig åt i beskrivning av sin identitet och sitt

identitetsskapande samt hur de ser på kön och chefskap. Vidare bör man betänka att intervjuerna med cheferna i studien avsåg chefer på arbetsplatser som var kvinnodominerande. Därför hade det varit intressant att följa upp denna bild av chefskapet med den bild av chefskap som uttrycks av chefer inom mer mansdominerade förvaltningar.

Utifrån det material som framkom under intervjuerna, fick författarna uppfattningen att man funderat mer över sin yrkesidentitet ju närmare pensionsålder man närmade sig. Det hade därför varit intressant att fokusera identitetsskapandet kring detta. Vad händer med yrkesidentiteten när man pensionerar sig? Vidare antyder materialet att det hade varit intressant att mer grundligt undersöka hur den yrkesprofession som många chefer hade i grunden påverkade synen på det egna chefskapet, hur tillhörigheten till en viss yrkeskår färgade chefskapet. Denna studie har delvis behandlat kopplingen mellan yrkesprofession och chefskap, men det finns förutsättningar och behov för vidare forskning inom detta område.

REFERENSER

- Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2007). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Allvin, M. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Alsmark, G. (1997). *Skjorta eller Själ? Kulturella identiteter i tid och rum*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 2, 185-207.
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15, 535-563.
- Alvesson, M. (1996). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Working Paper series 1996:7*. Lund: Lunds Universitet. Institutet för ekonomisk forskning.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M. (2002). Organisationskultur och ledning. I R. Lind (Red.), *Ledning av företag och förvaltningar* (ss. 47-75). Stockholm: SNS förlag.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson M. & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 357-383). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007a). Organisationsteori: en översikt. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 11-44). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007b). Att styra i organisationer. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 147-152). Lund: Studentlitteratur.

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007c). Ledarskap – hjältemyter och inflytandeprocesser. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 303-331). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2001). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Working Paper series – Institutet för ekonomisk forskning, Lunds Universitet, 2001:2*.
- Anderson, T.D. (1992). *Transformativt ledarskap. Nytt organisationstänkande ställer nya krav på ledaren*. Göteborg: ISL Förlag.
- Angelöw, B., & Jonsson, T. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Aurell, M. (2001). *Arbete och identitet. Om hur städare blir städare*. Linköping: Linköpings universitet.
- Bauman, Z. (2002). *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos.
- Berg, M.E. (2004). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brubaker, R. & Cooper, F. (2000). "Beyond Identity", *Theory and Society, 29*, 1, 1-47.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Calander, F. (1999). *Från fritidens pedagog till hjälplärare: Fritidspedagogers och lärares yrkesrelation i integrerade arbetslag*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Calander, F. (2001). Fritidspedagogen: lärare, barnavårdare eller fritidsledare? *Forskning i Lärares Arbete, 10*, (ss. 1-33). Uppsala: Uppsala universitet.
- Cassel, C., & Symon, G. (1997). Qualitative Research in Work Contexts. I C. Cassel, & G. Symon (Red.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (ss. 1-13). London: Sage Publications Ltd.
- Castells, M. (1997). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band II: Identitetens makt*. Göteborg: Daidalos.

- Chatman, J. A., Bell, N. E., & Staw, B. M. (1986). The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings. I H. P. Sims, Jr., D. A. Gioia & Associates (Red.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (ss. 191-214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheek, J. M., & Briggs, S. R. (1982). Self-consciousness and aspects of identity. *Journal of Research in Personality*, 16, 401-408.
- Daudi, P., Holden, L., & Roberts, I. (1997). European managers: The search for identity in an evolving role: Challenges and uncertainties. *Working Paper No 5*. Kalmar: Kalmar universitet. Institute of Social Sciences and Management.
- Deschamps, J-C. & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. I S. Worchel, J.F.Morales, D.Paez, & J-C. Deschamps, (Red.), *Social identity – International perspectives* (ss. 1-12). London: Sage Publications.
- Eriksen, E.O. (1998). *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos AB.
- Eriksson, L., & Wåhlin, N. (1998). *Ledarskapsforskning*. Bjärred: Academia adacta.
- du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. London: Sage Publications Ltd.
- Giddens, A. (1998). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Gioia, D.A. (1998). From Individual to Organizational Identity. I D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Red.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (ss. 17-32). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications AB.
- Goffman, E. (1974). *Jaget och maskerna*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Greene, C. N. (1978). Identification modes of professionals: Relationship with formalization, role strain, and alienation. *Academy of Management Journal*, 21, 486-492.
- Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansen, M. (1999). *Yrkeskulturer i möte: Läraren, fritidspedagogen och samverkan*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Hargrove, R. (2000). *Masterful coaching fieldbook: grow your business, multiply your profits, win the talent war!* San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Hasenfeld, Y. (1992). The Nature of Human Service Organizations. I Y. Hasenfeld (Red.), *Human services as complex organizations* (ss. 3-23). Newbury Park, CA: Sage.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. London: SAGE Publications Ltd.

- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources*. London: Prentice Hall.
- Hogg, M. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: from Attraction to Social Identity*. New York: New York University Press.
- Holme, I. M., & Krohn Solvang, B. (2001). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Husen, M. (1984/1994). *Arbejde og identitet* (2:a upplagan). Köpenhamn: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S.
- Huzzard, T., & Wenglén, R. (2007). Lärande i organisationer. I M. Alvesson och S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 279-301). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Keller, A. & Wallin, G. (2000). *Arbetets mening och drivkrafter*. Jönköping: Brain Books AB.
- Kinnvall, C. (2003). Identitetsstudier – en översikt. I B. Petersson & A. Robertson (Red.), *Identitetsstudier i praktiken* (ss. 11-34). Malmö: Liber.
- Kleppestø, S. (1993) *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kruuse, E. (1998). *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, M., Packendorff, J., & Wåhlin, N. (2001). *Resa genom arbetslivet - Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Lund: Academia Adacta AB.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1991). Managerial work: forty years later. I L. Engwall (Red.), *Sune Carlsson – Executive behaviour reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. (ss. 97-119). Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Moya, M. (1998). Social identity and interpersonal relationships. I S. Worchel, J. F. Morales, D.Paez, & J-C. Deschamps, (Red.), *Social identity – International perspectives* (ss. 154-165). London: Sage Publications.

- Noon, M. & Blyton, P. (1997). *The Realities of Work*. London: MacMillan Press.
- Norén, L. (1995). *Tolkande företagsekonomisk forskning. En metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Oakes, P., & Turner, J. C. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325-344.
- Parsloe, E., & Wray, M. (2002). *Coaching & mentorskap – praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books.
- Pratt, M. G. (2001). Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology / Organizational Behavior Perspective. I M. A. Hogg & D. J. Terry, (Red.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Ringqvist, M. (1996). *Om den offentliga sektorn. Vad den ger och vad den tar*. Göteborg: Fritzes Förlag AB.
- Salzer-Mörling, M. (2002). Expressivt ledarskap. I R. Lind (Red.), *Ledning av företag och förvaltningar* (ss. 47-75). Stockholm: SNS förlag
- Sandberg, H. (1997). *Team i utveckling. Kvalitetsarbete inom offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, R. (2000). *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- Steinbruner, J. D. (1974). *The cybernetic theory of decision: New dimensions of political analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Stewart, R. (1963). *The Reality of Management*. London: Heinemann.
- Stier, J. (2003). *Identitet. Människans gåtfulla porträtt*. Lund: Studentlitteratur.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free pr.
- Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982). Commitment, identity salience, and role behaviour: Theory and research example. I W. Ickes & E. S. Knowles (Red.), *Personality, roles, and social behaviour*. (ss. 199-218). New York: Springer-Verlag.
- Styhre, A. (2002). *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Tajfel, H. (1978). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. I H. Tajfel (Red.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. New York: Academic Press.

- Tajfel, H. (1982). Instrumentality, Identity and Social Comparisons. I H. Tajfel (Red). *Social Identity and Intergroup Relations* (ss. 483-507). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. I S. Worchel & W. G. Austin (Red.), *Psychology of intergroup relations* (2:a upplagan, ss. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, J. C. (1981). The experimental social psychology of intergroup behaviour. I J. C. Turner & H. Giles (Red.), *Intergroup behavior* (ss. 66-101). Chicago: University of Chicago Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. I E. J. Lawler (Red.), *Advances in group processes* (Vol. 2, ss. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C. & Oakes, P. J. (1989). Self-categorization theory and social influence. I P.B.Paulus, (Red.), *Psychology of group influence*. (ss. 233-275). London, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 13/1, 2007, från http://www.lub.lu.se/cgi-bin/ipchk/http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf
- Watson, T.J. (2001). *In search of management – culture, chaos & control in managerial work*. London: Thomson Learning.
- Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok? En studie av mellancheferers lärande*. Lund: Lund Business Press.
- Wenglén, R. (2007). Chefers arbete. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 391-1413). Lund: Studentlitteratur.
- Whitmore, J. (2003). *Nya coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Göteborg: Intellecta DocuSys.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zambrell, K. (2004). *Mitt arbete – det är jag! Om identitetsrelaterade dimensioner och föreställningars diskurser i arbetskontexten*. Kalmar: Handelshögskolan i Kalmar.
- Ödman, P.-J. (1979). *Tolkning, förståelse och vetande*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Appendix

INTERVJUGUIDE

Inledning

1. Vill du berätta vad du gör som chef här på Organisation X! Hur har du tagit dig till den positionen du har idag?
2. Hur beskriver du bäst dig själv för en person som aldrig träffat dig?
3. Hur ser en typisk arbetsdag ut? Hur lång är den?

Bilden av det egna chefskapet i relation till andra

1. Hur mycket deltar du i den sociala gemenskapen på arbetet?
2. Hur tror du att dina anställda skulle beskriva dig som chef?
3. Vilka personer träffar du under en dag och hur träffas ni? Vilka kontakter har främst betydelse för dig i ditt arbete?
4. Har du någon chef ovanför dig? Hur mycket måste du ta hänsyn till honom/henne i ditt arbete?
5. Tror du att det finns några speciella förväntningar från organisationens sida, som man gärna ska leva upp till som chef?

Bilden av det egna chefskapet

1. Beskriv dig som chef. Varför vill du arbeta som chef? Vad är du bra resp. dålig på i ditt chefskap? Tror du att ditt sätt att leda skiljer sig från andra chefers sätt att leda? Varför tror du att du är chef?
2. Har du någon förebild eller mentor? Varför har du honom/henne som förebild? Har du tagit till dig något av detta i ditt eget chefskap?
3. Vad är positivt resp. negativt med ditt arbete? Vad driver dig i ditt chefskap? Vad betyder ditt arbete för dig? Vad är det svåraste eller jobbigaste i din arbetssituation just nu?
4. Finns det något som du skulle vilja bli bättre på i ditt chefskap? Vad är det viktigaste du lärt dig den senaste tiden? Hur lärde du dig det?

Bilden av chefskap i allmänhet

1. Hur tycker du att en chef ska vara? Hur ser den ideala chefen rent allmänt ut? Vilka egenskaper har denna chef? Varför är de här egenskaperna viktiga? Kan man lära sig dessa egenskaper? Om ja, hur?
2. Vilka kunskaper bör en chef ha? Behöver man en speciell utbildning för att bli en bra chef? När det gäller rekrytering av chefer var tycker du att tonvikten bör ligga?
3. Vad är den viktigaste rollen som en chef har?

Avslutning

1. Är det något i chefskapet som du inte hade förväntat dig?
2. Om du fick ändra på tre saker i din arbetssituation, vad skulle det då vara?
3. Om du inte hade jobbat med det du gör idag, vad hade du då gjort?
4. Vart befinner du dig om 10 år?
5. Är det något mer du vill tillägga innan vi avslutar för idag.