



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

*Kandidatuppsats FEK 582*  
*Höstterminen 2005*

– Förväntningarnas Spänning –

Förstalinjechefer i tjänsteföretag samt varuproducerande företag

*Handledare:*

Christine Blomqvist

*Författare:*

Max Emilson 830615-4058  
Elinor Forsberg 820430-3906  
Kristina Härdelin 770115-1404  
Maria Lundström 780725-4128

## **Lunds Universitet – Företagsekonomi**

<b>Uppsatsens Titel:</b>	Förväntningarnas Spänning – Förstalinjechefer i tjänsteföretag samt varuproducerande företag
<b>Seminariedatum:</b>	18 januari, 2006
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Max Emilson, Elinor Forsberg, Kristina Härdelin, Maria Lundström
<b>Handledare:</b>	Christine Blomqvist
<b>Fem Nyckelord:</b>	Förstalinjechef, förväntningar, utfall, tjänsteföretag, varuproducerande företag.
<b>Syfte:</b>	Att öka kunskapen om skillnaden mellan förstalinjechefens förväntningar inför den första chefspositionen och vad verkligheten sedan visar sig kräva. Vidare vill vi få nya perspektiv på ämnet, se det från en ny synvinkel samt öka kunskapen kring ett område som vi anser saknar tillfredsställande forskning.
<b>Metod:</b>	Vi har uteslutande använt oss av kvalitativ insamlingsmetod med hjälp av djupintervjuer. Vi har en hermeneutisk ansats och har strävat efter att uppnå en närhet till respondenterna under intervjuerna.
<b>Teoretiska Perspektiv:</b>	Den teorin vi främst använt oss av är Linda Hills bok; "Becoming a Manager - How New Managers Master the Challenges of Leadership". Enligt hennes studie så skiljer sig förväntningar och utfall markant åt för nyblivna förstalinjechefer. För definitioner av tjänsteföretag respektive varuproducerande företag har vi använt oss av teorier av Richard Normann och Christian Grönroos.
<b>Empiri:</b>	Som empiri har vi genomfört åtta djupintervjuer med förstalinjechefer.
<b>Resultat:</b>	Utifrån empirin kom vi fram till att vi inte kan se några skillnader mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag gällande förväntningar och utfall inför första chefspositionen.

## **Lund University – Business administration**

- Title:** The Excitements of Expectations – First line management within services and consumer/industrial products
- Seminar date:** January 18th 2006
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Max Emilson, Elinor Forsberg, Kristina Härdelin, Maria Lundström
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Key words:** First line management, expectations, outcomes, services, consumer and industrial products.
- Purpose:** Our purpose is to increase the knowledge about first line management expectations regarding the first management profession and its demands. We want to find new perspectives within this subject and increase the knowledge within this area, which we believe lack satisfactory research.
- Methodology:** We have used a qualitative method to collect information by performing thorough interviews. We have a hermeneutist approach and have the ambition to be as close as possible to the people whom we interview. .
- Theoretical perspectives:** The theory we have chosen to mainly work with is the book by Linda Hill called "Becoming a Manager - How New Managers Master the Challenges of Leadership." According to her study there is a big gap between expectations and outcomes for first line managers. For definition of services and consumer/industrial products we have chosen theories by Richard Normann and Christian Grönroos.
- Empirical foundation:** For our empirical base we have chosen to do eight thorough interviews with first-line management.
- Conclusions:** We have from the empirical material made the conclusion that we can not find any gaps between services and consumer/industrial products regarding expectations and outcomes during first-line management position.

## **Förord**

Vi vill tacka alla som hjälpt oss under arbetets förlopp. Först och främst vill vi tacka de anonyma intervjupersoner som ställt upp på våra intervjuer under deras arbetstid. Vidare vill vi tacka vår handledare Christine Blomqvist för hennes hjälp och kommentarer under arbetet. Vi vill även tacka våra huvudopponenter Vanessa Palmstierna, Anna Karlberg och Jennifer Hässler samt medopponenterna Nina Tillström, Jenny Beckenius och Åsa Mörnhed för deras värdefulla kommentarer under de båda seminarierna.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära som givit oss sitt stöd under arbetets gång.

Lund den 18 januari 2006

Max, Elinor, Kristina och Maria

---

## Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>Problemformulering</b> .....	<b>2</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>2</b>
<b>Målgrupp</b> .....	<b>3</b>
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
<b>Definitioner</b> .....	<b>3</b>
<b>Disposition</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>5</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Metodikens svåra frågor</b> .....	<b>5</b>
Val av vetenskapsteoretisk grund.....	5
Vilken närhet ska vi ha till respondenten? .....	6
Vilken ansats ska vi välja?.....	7
<b>Intervjuguide och intervju</b> .....	<b>7</b>
Skapandet av intervjuguide .....	7
Urval.....	9
Kriterier för respondenter .....	9
Insamling av det empiriska materialet.....	9
Genomförandet av intervjuerna .....	10
Behandling av det empiriska materialet .....	11
Utvärdering av intervjuerna.....	11
<b>Analysmetod</b> .....	<b>12</b>
<b>Alternativa forskningsstrategier</b> .....	<b>13</b>
<b>Metodkritik</b> .....	<b>13</b>
Kritik mot intervjuguiden .....	14
<b>3. Teori</b> .....	<b>15</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>15</b>
<b>Teori som bakgrund inför vår problemformulering</b> .....	<b>15</b>
Christian Grönroos Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats.....	15
Richard Normann Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen.....	16
Christian Grönroos Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition.....	17
<b>Teorier vid utformning av intervjufrågor samt inför analysarbetet</b> .....	<b>17</b>
Linda A. Hill Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership.....	17
Margareth Drakenberg (red.) Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor.....	19
Tony J. Watson In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work.....	20
Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner Services Marketing .....	21
Landy Chase When promoting a salesperson to management .....	22
<b>Teorier inför analys och diskussion</b> .....	<b>23</b>
Ann-Britt Wall Berséus Att växa som chef.....	23
Anders Engquist Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen – Medarbetaren – Gruppen .....	23

Britt-Mari Mossboda, Mikael Peterson och Inga Rönnholm Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap .....	24
<b>4. Kritik mot vår teori .....</b>	<b>25</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>25</b>
Christian Grönroos Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats.....	25
Richard Normann Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen.....	25
Christian Grönroos Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition.....	26
Linda A. Hill Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership.....	26
Margareth Drakenberg (red.) Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor.....	27
Tony J. Watson In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work.....	27
Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner Services Marketing.....	28
Ann-Britt Wall Berséus Att växa som chef.....	28
Anders Engquist Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen – Medarbetaren – Gruppen .....	29
Britt-Mari Mossboda, Mikael Peterson och Inga Rönnholm Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap .....	29
<b>5. Presentation av respondenterna .....</b>	<b>30</b>
<b>Våra respondenter .....</b>	<b>30</b>
<b>6. Förstalinjechefens förväntningar och utfall.....</b>	<b>32</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>32</b>
<b>Respondenternas chefsambitioner.....</b>	<b>32</b>
<b>Det dagliga arbetet.....</b>	<b>34</b>
Förväntningar kring arbetsuppgifter.....	34
Personalen är ett av chefens huvudansvar.....	35
Det är tidskrävande att vara chef.....	36
Arbetets för- och nackdelar .....	38
<b>Relationer på arbetsplatsen.....</b>	<b>39</b>
Vilka relationer betyder mest?.....	39
Hur relationerna till medarbetarna påverkas av en befordran.....	41
Kommunikationen med och relationen till den egna chefen .....	43
<b>Bedömning samt belöning av förstalinjechefen.....</b>	<b>45</b>
Det är inte alltid man är nöjd med sin lön som chef .....	45
Att beräkna förmåga hos chefer, ett ok eller en möjlighet?.....	46
<b>Förstalinjechefen – mellan barken och veden? .....</b>	<b>47</b>
Ansvar och befogenheter .....	47
Frihet att driva egna projekt och idéer.....	49
Makt att genomföra förändringar inom organisationen .....	49
<b>Förstalinjechefens kunskaper .....</b>	<b>51</b>
Vad är viktigt för att vara en bra chef?.....	51
Vilka kunskaper utmärker en bra förstalinjechef? .....	53
Hur respondenterna har förvärvat sina kunskaper .....	54
<b>Respondentens personliga och professionella utveckling.....</b>	<b>55</b>
<b>Vad överraskade respondenterna mest över chefskapet? .....</b>	<b>56</b>
<b>Sammanfattning av förstalinjechefens förväntningar och utfall.....</b>	<b>57</b>
Respondenternas chefsambitioner .....	57
Det dagliga arbetet.....	57
Relationer på arbetsplatsen .....	58
Bedömning och belöning av förstalinjechefen.....	59
Förstalinjechefen – mellan barken och veden? .....	59
Förstalinjechefens kunskaper .....	60
Respondentens personliga och professionella utveckling.....	60

Vad överraskade respondenten mest över chefskapet?.....	61
<b>7. Slutsats .....</b>	<b>62</b>
<b>Förslag till framtida forskning.....</b>	<b>63</b>
<b>8. Källförteckning.....</b>	<b>64</b>
<b>Publicerade Källor .....</b>	<b>64</b>
Böcker .....	64
Artiklar .....	65
Elektroniska källor .....	65
<b>Muntliga Källor.....</b>	<b>65</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>66</b>
Intervjufrågor/guide: .....	66
<b>Bilaga 2.....</b>	<b>71</b>
Företagspresentation .....	71

## 1. Inledning

*Detta kapitel är en introduktion för läsaren där vi motiverar vårt ämnesval samt lägger grunden för uppsatsens fortsatta utveckling.*

---

”I didn’t have the slightest idea what my job was. I walked in giggling and laughing because I had been promoted and had no idea what principles or style to be guided by. After the first day I felt like I had run into a brick wall”<sup>1</sup>. Citatet är hämtat ifrån Linda Hills studie *Becoming a manager* som beskriver hur en av hennes respondenter kände efter att ha tillträtt sin första chefsposition. Det är en träffande beskrivning av hur en persons förväntningar inför den första chefsrollen kan skilja sig dramatiskt från verkligheten efter en tid på positionen.

Efter ett par års studier vid Lunds Universitet står nu för oss verkligheten och därmed arbetsmarknaden för dörren. Vi har alla fyra någon form av chefsambition och vi har även vänner som nyligen tagit examen och fått diverse anställningar, bland annat som förstalinjechefer. Därför föll det sig naturligt för oss att undersöka hur verkligheten ser ut för den som tillträtt sin första chefsposition. Vi finner det också mycket givande att undersöka ett område inom företagsekonomi som det finns relativt lite forskning om. Studier om ledarskap finns det flertalet av, men inte i närheten så många om förstalinjechefens situation och de svårigheter respektive glädjämnen som följer med en förstalinjechefs arbete.

### **Bakgrund**

Det finns många studier om innebörden av ledarskap och vad som utmärker en bra chef. Trots att det ofta finns fler förstalinjechefer än det finns högre chefer inom företag påträffas det få studier om de dilemman som påverkar en förstalinjechef och en persons första chefsroll. Det är under sin första chefsroll som en person för första gången måste lära sig vad det innebär att vara chef. Hur man påverkas av den speciella situationen beror troligen dels på hur man är som person, men även på hur omgivningen agerar samt vilken

---

<sup>1</sup> Hill, Linda A. *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2005) s.13



typ av företag man arbetar inom. Det finns ett fåtal större studier i ämnet, däribland Linda Hills *Becoming a manager*, vilken är en amerikansk studie. Vi ämnar att med vår studie om förstalinjechefens förväntningar och utfall inför och efter den första chefspositionen främst hitta nya intressanta upptäckter i ämnet men även se om vi kan skönja tecken på att denna amerikanska studie, samt andra valda teorier, kan tillämpas på den svenska marknaden.

## **Problemformulering**

Det är svårt att förutse vad som väntar när första chefspositionen står för dörren. Vilka kunskaper krävs? Har vi tillräckliga kunskaper? Chefskapet innebär ofta nya utmaningar som man tidigare inte stått inför. Att lära sig konflikthantering kan vara ett exempel, då det är ens ansvar att personalen fungerar tillsammans. Som chef har man även det övergripande personalansvaret med allt vad det innebär. De anställda ställer nya krav, man ska agera och uppträda som deras chef och vara ett bra föredöme. Även ens egna chefer ställer krav som troligtvis inte går att jämföra med det som begärdes innan chefspositionen. Frågor som hur mycket tid som kommer att krävas för de nya arbetsuppgifterna, eller hur mycket övertid som fordras för att göra ett bra arbete är svåra att svara på innan man har facit i hand.

Med dessa frågor i åtanke samt med bakgrund av de tidigare utredningarna i ämnet, främst Hills, har vi antagit att det generellt finns en skillnad mellan förväntningar och utfall inför en chefsposition. För att undersöka detta fenomen närmare har vi valt att undersöka huruvida det finns något samband mellan denna diskrepans och om denna kan skilja sig åt mellan förstalinjechefer på varuproducerande företag och tjänsteföretag.

## **Syfte**

Hills studie visade att det, för hennes respondenter, ofta fanns ett gap mellan förväntningar och utfall inför en chefsposition. Vi anser att ämnet till viss del är försummat då litteraturen kring fenomenet är begränsad. Vårt syfte med denna uppsats är att få nya perspektiv på ämnet, att se det från en ny synvinkel samt att öka kunskapen kring ett område som vi anser saknar tillfredsställande forskning.

## **Målgrupp**

Uppsatsen riktar sig främst till dem som vill bli förstalinjechefer efter att de avslutat sina studier, samt de som redan är förstalinjechefer. Studenter kan dra nytta av våra resultat inför framtiden samt få insikt i vad som kan vänta dem. Då det inte finns så mycket skrivet inom ämnet hoppas vi även kunna inspirera våra läsare till fortsatt forskning.

## **Tidigare forskning**

Tidigare nämnda studie av Hill var den studie vi främst kom i kontakt med under förarbetet till denna uppsats. Hills studie baseras på hur nyblivna förstalinjechefer upplever sitt första år på sin nya position och visar på tydliga skillnader mellan förväntningar och verklighetens utfall gällande den första chefsrollen. Även Watson och Grönroos är några av de välkända författare som forskat i ämnet. I övrigt har vi funnit mindre välkända författare som bidragit till den svenska forskningen, till exempel Margareth Drakenberg och Mossboda et al. Margareth Drakenbergs *Mellanchefer - från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Författaren har i sin bok låtit flera personer bidra med varsitt kapitel inom ämnet. Drakenberg själv menar att 1990-talets stora decentraliseringstrend medförde att mellancheferens roll gick från att vara ledningens verktyg till att bli motorn i verksamheten. Detta medförde en svårighet i att bilda sig en uppfattning på förhand om vad en chefstjänst kan innebära för rättigheter och skyldigheter.

## **Definitioner**

För att underlätta samt klargöra för läsaren har vi valt att här definiera ett par återkommande begrepp.

**Tjänsteföretag** → Företag vars produkter är immateriella, som inte kan säljas vidare samt som inte går att lagra. Försäljningen av tjänsteföretagets produkter medför inget ägarbyte.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Normann, Richard. *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* (2000) s. 27f samt Grönroos, C (1990) *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition* s. 28f

**Varuproducerande företag** → Företag vars produkter är materiella, som kan säljas vidare samt inte går att lagra. Försäljningen av de varuproducerande företagens produkter medför ett ägarbyte<sup>3</sup>.

**Förstalinjechef** → En chefsposition där inga chefer ingår i dennes personal.

**Medarbetare** → Samtliga kollegor till våra respondenter.

**Personal** → De på företaget som är direkt underställda våra respondenter.

**Personalansvar** → Förstalinjechefens ansvar för sin personal, deras resultat samt utvecklingssamtal med dessa. Förstalinjechefen har även inflytande i anställande respektive avskedande av dessa.

## ***Disposition***

Vår uppsats är upplagd på följande sätt: efter inledningen följer ett kapitel om metod, vilka metodikfrågor vi ställt oss samt hur vi insamlat det empiriska materialet. Därefter presenterar vi de teorier vi använt oss av dels inför vår empiriska insamling och dels inför analysen av detta material. Därefter granskar vi nämnda teorier kritiskt. Vidare presenteras våra respondenter kortfattat. I kapitlet *Förstalinjechefens förväntningar och utfall* redovisar vi vår empiri, analys samt tolkning av denna. Avslutningsvis sammanfattar vi vår studies resultat i en slutsats.

---

<sup>3</sup> Ibid.

## 2. Metod

*I detta kapitel kommer vi att redovisa och förklara vårt val av tillvägagångssätt inför uppsatsen. Kapitlet är till för att ge läsaren en förståelse för hur vi gått till väga under arbetets gång samt ge en möjlighet att begrunda de begränsningar som vissa val har medfört.*

---

### ***Inledning***

Insamlingen av det empiriska materialet avgör huruvida uppsatsens innehåll blir av intresse för läsaren. Vilken ansats vi valt, hur nära vi strävat efter att vara respondenterna samt hur vi utformat intervjuerna är därmed relevant för läsaren då det avgör värdet av studiens resultat.

### ***Metodikens svåra frågor***

#### **Val av vetenskapsteoretisk grund**

Inför insamlingsarbetet av vårt empiriska material diskuterade vi vilken vetenskapssyn man ska använda sig av, positivistisk eller hermeneutisk? Positivismen är i korthet då man använder sig av mycket statistisk empiri där kvantitet är viktigt, samt att informationskällorna inte påverkas. Kritiker till positivismen menar att det är svårt att inte påverka dem man undersöker samt att den undersökandes egna förutsättningar som person alltid påverkar utfallet av en undersökning.<sup>4</sup>

Hermeneutik däremot lägger tyngden på att man ens empiri ska ha hög kvalitet, såsom genom till exempel djupintervjuer och att undersökaren påverkar alla som man intervjuar. Som hermeneutisk forskare är man då öppen, subjektiv och engagerad i det empiriska materialet samt brukar kvalitativa tolknings- och förståelsesystem.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Davidson, Bo och Patel, Runa. *Forskningsmetodikens grunder* (1994) s. 24

<sup>5</sup> Ibid. s.26

Vi har inför vår uppsats valt ett övervägande hermeneutiskt synsätt. Vår undersökning kräver mycket tolkning och vi anser att djupintervjuer är det bästa sättet att få fram våra kvalitativa resultat. Vårt ämne är enligt oss komplext och går därmed inte att undersöka på ett positivistiskt sätt. Vi behöver sätta oss in i våra respondenters situation på ett personligt plan, ha möjlighet att ställa följdfrågor samt ge utrymme till egen tolkning. Hur lätt är det för våra respondenter att minnas vilka förväntningar de hade för 4 år sedan? Självfallet kan det vara svårt. Därför har vi valt att ställa frågor som går på djupet och därmed hjälper respondenten att verkligen minnas tillbaka och sätta sig in i hur det var då han eller hon började sin chefsposition.

### **Vilken närhet ska vi ha till respondenten?**

Denna diskussion grundar sig i det tidigare avsnittet, nämligen om vi har en positivistisk eller hermeneutisk syn. Positivisterna påstår att man så lite som möjligt ska påverka de man undersöker. Därför är frågeformulär ett effektivt redskap då man därmed undviker all kontakt med respondenten. Något positivisterna också betonar är replikerbarhet, det vill säga att vem som helst ska kunna göra samma undersökning och få fram samma resultat. Om man har eliminerat all egen påverkan på de man intervjuat borde detta vara fullt möjligt <sup>6</sup>.

Hermeneutikerna menar att vad du än gör så påverkar du dina respondenter. Har man skrivit ett frågeformulär så har man trots allt formulerat dessa frågor som i sin tur påverkar de man undersöker. Hermeneutikerna menar att det är mer fördelaktigt att skapa en närhet till respondenten och därmed undvika risken för ett obetänksamt svar, som lättare sker vid användande av frågeformulär. Att använda sig av djupintervjuer medför ett skapande av en jämlik relation vilken lättare medför att respondenten ger ärliga, öppna svar. Vid kvalitativa metoder är närheten till respondenterna viktig för att vi som intervjupersoner ska förstå deras verklighetsuppfattning.<sup>7</sup>

Då vi valt att använda oss utav djupintervjuer ställde vi oss frågan hur personliga och djupgående vi skulle sträva efter att vara till våra respondenter. Vi utformade därmed våra frågor så att vi kom så nära respondenterna som möjligt. Vi insåg att det kunde vara svårt för respondenterna att minnas vilka förväntningar de hade när de intog sin chefsposition

---

<sup>6</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför?* (2005) s. 36f

<sup>7</sup> Ibid. s. 47

och därmed kunde en diskussion på ett mer personligt plan underlätta för respondenten att minnas. Tidsbrist hos respondenterna medförde dock en begränsning i hur djupgående intervjun kunde bli.

### **Vilken ansats ska vi välja?**

Vilket tillvägagångssätt man ska ha för att kartlägga verkligheten kan vara svårt att avgöra. Metodiken skiljer på två olika strategier gällande en undersöknings ansats, nämligen den induktiva och den deduktiva. Med den deduktiva ansatsen menas att man går från teori till empiri. Det innebär att man först kommer på ett problem eller en frågeställning, därefter ser vilka teorier som kan knytas till det och slutligen undersöker verkligheten och insamlar empiri. En risk med den deduktiva ansatsen är att man blundar för eventuella nya upptäckter och enbart letar efter empiri som passar in på de teorier man valt. Vid induktiv ansats går man tvärtemot, från empiri till teori. Fördelen med en induktiv ansats är att man inte begränsar sig till vissa redan valda teorier. Kritiker till den induktiva ansatsen menar att det ligger en svårighet i att undersöka verkligheten helt förutsättningslöst.<sup>8</sup>

Vi har valt att arbeta med en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen, nämligen den så kallade abduktiva ansatsen. Med det menas att vi har gått från teori till empiri, för att sedan återgå till teorin. Vi har använt oss av teorier som grund för att välja en problemställning. Efter analys av vårt empiriska material har vi sedan sett tecken till möjliga nya teorier, som ännu inte bekräftats. Vi har även under analysen kunnat tillämpa andra, redan skrivna, teorier på vårt resultat.

## ***Intervjuguide och intervju***

### **Skapandet av intervjuguide**

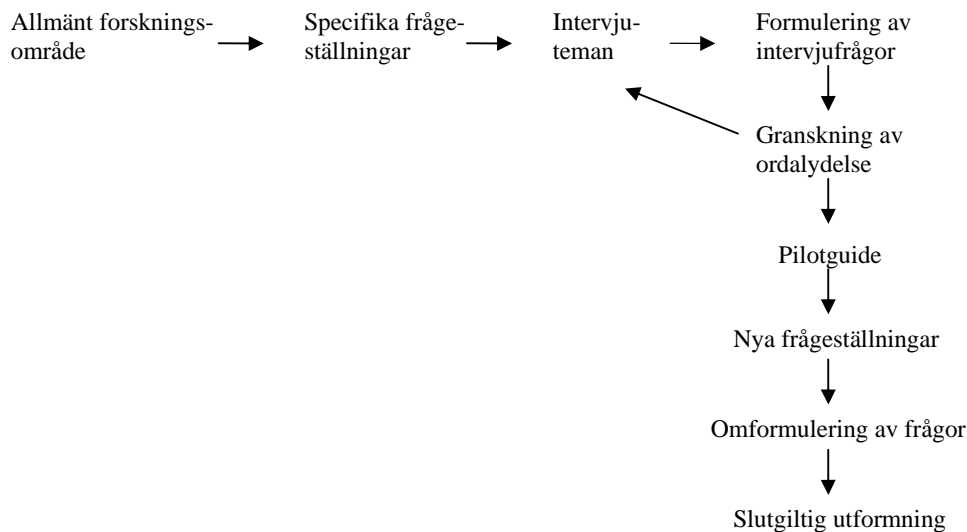
Målet med intervjuer är att få fram information om respondenten och hur dennes åsikter, värderingar och normer ser ut<sup>9</sup>. Vi valde att använda oss av en utförlig intervjuguide inför våra intervjuer. På detta sätt eliminerade vi osäkerheten att formulera frågorna olika vid olika intervjutillfällen samt försäkrade oss om att få de svar vi sökte. Vi undvek genom

---

<sup>8</sup> Ibid. s. 34f

<sup>9</sup> Bryman, Alan och Bell, Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005) s. 135

intervjuguiden även att ställa för ledande frågor. Vi följde Alan Bryman och Emma Bells modell stegvis för att utforma en passande intervjuguide till vår uppsats <sup>10</sup>.



Det finns flera sätt att utforma en forskningsintervju. Inför vår uppsats har vi valt att använda en semistrukturerad intervjuform som är en kombination av strukturerad och ostrukturerad intervjuform. Vid strukturerade intervjuer ställer intervjuaren frågor efter ett fastställt frågeschema eller intervjuguide. Samtliga intervjuer ska vara likadana kontextuellt vilket innebär att respondenterna får samma frågor. Detta för att säkerställa att man kan jämföra respondenternas olika svar för att se på likheter och skillnader.<sup>11</sup> Våra intervjufrågor är huvudsakligen ordagrant nedskrivna för att frågorna, oavsett respondent, ska ställas likadant. Dock ska tilläggas att dessa frågor blivit omformulerade under arbetets gång, men att kontentan varit den samma.

Vid ostrukturerade intervjuer har intervjuaren antingen en lista med teman eller intervjuar utifrån minnesanteckningar. Den som intervjuar kan då ställa följdfrågor som är passande och det medför att intervjun mer liknar ett samtal.<sup>12</sup> Vi har valt att inte ordagrant skriva ner följdfrågor till huvudfrågorna utan vi har i stället gjort minnesanteckningar för att den som intervjuar själv ska kunna formulera frågan utifrån respondentens svar.

<sup>10</sup> Ibid s. 371

<sup>11</sup> Ibid s. 135

<sup>12</sup> Ibid s 362f

Annika Lantz talar i sin bok om den halvstrukturerade intervjuformen, vilken kan jämföras med den semistrukturerade, ett upplägg med en kombination av öppna och fasta svar <sup>13</sup>. Detta har vi använt oss av i vår intervjuguide för att på så sätt dels få respondentens syn på det som vi finner meningsfullt och dels få en uppfattning om frågornas meningsfullhet hos våra respondenter. Se bilaga 1 för intervjuguiden.

## **Urval**

För insamlingen av vårt empiriska material har vi valt att undersöka respondenter inom sju företag varav fyra är tjänsteföretag samt tre varuproducerande företag. För presentation av de olika företagen se bilaga 2. Totalt sett har vi genomfört åtta intervjuer varav två inom samma företag. Från början var vår ambition att ha en jämn fördelning mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag, men då tidsbrist och vilja hos företagen varit oss emot har det varit en omöjlighet. Respondenterna har vi kommit i kontakt med genom bekanta samt tidigare anställningar.

## **Kriterier för respondenter**

Vi satte upp kriterier för de respondenter vi avsåg att intervjua. Respondenten skulle inneha sin första chefsposition som även skulle vara som förstalinjechef och medföra personalansvar. Det var dock inte nödvändigt att respondenten skulle ha löneansvar. Han eller hon skulle vidare ha haft den nuvarande positionen i mellan ett till sju år. Detta för att respondenten dels skulle ha en rimlig chans att minnas hur det var att börja på sin första chefsposition och dels för att han eller hon skulle ha haft en möjlighet att reflektera över sin situation som förstalinjechef.

## **Insamling av det empiriska materialet**

Vi har genomfört både personliga intervjuer och telefonintervjuer. Intervjuerna har tagit mellan en halvtimme och en timme och fyrtio minuter. Detta enligt Jacobsens rekommendation att en intervju inte bör vara mer än en och en halv till två timmar lång då detta kan påverka både intervjuaren och respondenten <sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Lantz, Annika. *Intervjumethodik* (1993) s. 21

<sup>14</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför?* (2005) s.167



För att ingen information skulle försummas blev samtliga intervjuer inspelade med tillstånd från respondenten. Detta skedde dels med hjälp av en minidisc med tillkopplad mikrofon, samt dels med en diktafon.

## **Genomförandet av intervjuerna**

Då intervjuer är vårt forskningsverktyg måste vi som intervjuare vara kunniga om ämnet samt på det mänskliga samspelet. För att vara så väl förberedda som möjligt inför intervjuerna, använde vi oss av Steinar Kvales lista med kvalifikationskriterier för hur en god intervjuare ska vara.<sup>15</sup>

- 1. Kunnig:** Som intervjuare har vi varit insatta i intervjuens fokus och pålästa för att kunna ställa följdfrågor.
- 2. Strukturerad:** Under våra intervjuer har vi inlett med att förklara uppsatsens syfte. Vidare har vi dels innan intervjun och dels under intervjuens gång förberett respondenten på vad som kommer närmast.
- 3. Tydlig:** Vi har fokuserat på att ställa enkla och korta frågor som är applicerbara och lättförståeliga för alla våra respondenter.
- 4. Vänlig:** Som intervjuare har vi varit noga med att alltid låtit respondenten få tala till punkt innan följdfrågorna.
- 5. Känslig:** Under intervjuerna är det viktigt att lyssna uppmärksamt på respondentens svar för att kunna ge relevanta följdfrågor.
- 6. Öppen:** Det som har känts viktigt för respondenten under intervjun har vi frågat mer om för att visa vår flexibilitet.
- 7. Styrande:** Då vi haft mål med våra intervjuer har vi styr intervjun för att uppnå dessa.
- 8. Kritiskt:** Vi är medvetna om att det är viktigt att vara kritisk mot det som sägs, speciellt i vårt fall då respondenten har varit tvungna att tänka tillbaka i tiden.
- 9. Minnesgod:** Vi har försökt att relatera till det som respondenten säger och det som sagts tidigare för att kunna relatera dessa och ställa följdfrågor.
- 10. Tolkande:** Det som respondenten har sagt i intervjun tar vi till oss utan att komma med egna tolkningar på plats. Analysen gjordes efter att allt empiriskt material var insamlat.

---

<sup>15</sup> Kvale, Steinar *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997) s. 138

## **Behandling av det empiriska materialet**

Efter insamlandet av det empiriska materialet är intervjuerna sammanfattningsvis transkriberade, det vill säga att kontentan av respondentens svar är nedskrivna. Vi valde att inte transkribera ordagrant då tiden inte räckte till samt att det skulle bli ett för stort material att genomgå under den tid vi har till vårt förfogande. Vid transkriberingen av intervjuerna valde vi att underlätta analysen genom att skriva ner svaren direkt efter den aktuella frågan i intervjuguiden. Detta för att ge oss möjligheten att se likheter och skillnader mellan respondenterna i en viss fråga.

## **Utvärdering av intervjuerna**

Både under intervjuernas gång och efteråt är det viktigt att notera och göra en utvärdering av hur intervjun gick. Var intervjun gjordes, vilken miljö respondenten och intervjuaren befann sig i och andra upplevelser under intervjun kan påverka respondenten och dennes svar<sup>16</sup>. Av de åtta intervjuer vi genomförde gjordes tre per telefon och fem personligen, det vill säga ansikte mot ansikte. Telefonintervjuerna gjordes via en högtalartelefon. Två utav dessa tre respondenter satt på sitt kontor i lugn och ro under intervjuerna. Den tredje respondenten körde bil under sin telefonintervju. Det kan tänkas att den sistnämnda inte var helt koncentrerad under intervjun, men respondenten gav intrycket av att vara relativt samlad. De personliga intervjuerna genomfördes på respondenternas företag antingen på deras kontor eller på ett av företagets mötesrum bakom stängda dörrar. Endast vid en intervju blev vi störda av en kollega till respondenten, annars löpte intervjuerna i lugn och ro. Överlag var alla respondenter lugna och tog god tid på sig att svara på frågorna.

Vid varje intervju försökte vi att vara minst två närvarande för att underlätta för intervjuaren samt minimera risken för missförstånd. Vid dessa tillfällen har en varit huvudintervjuare och de andra varit bisittare med möjligheten att föreslå följdfrågor samt hjälpa huvudintervjuaren ifall denne exempelvis glömmet en fråga. Vid två av intervjuerna gjorde det geografiska avståndet att antalet intervjupersoner limiterades till en.

---

<sup>16</sup> Bryman, Alan och Bell, Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005) s. 371

## **Analysmetod**

Kvalitet och kvantitet är två begrepp som åter igen rör vid debatten mellan positivistisk och hermeneutisk syn. I vår uppsats har vi använt oss av fördelarna med ett kvalitativt tankesätt då det dels går i linje med resten av vår metod men även då att vi anser att det är ett måste för att få fram de egentliga skillnaderna mellan förväntningar och utfall. Då det handlar mycket om ett resonerande i våra intervjuer och inte så mycket att man ska gradera svaren på en skala så är en diskussion något att framhålla.<sup>17</sup>

Vi upptäckte att om vi haft möjlighet att genomföra intervjuerna och sedan fått en chans att göra om samma intervjuer igen hade de nog sett väldigt annorlunda ut. Vi lärde oss hela tiden nya saker om ämnet och framförallt hur respondenterna agerar och reagerar på vissa frågor. Det är en process som är oerhört lärorik men samtidigt frustrerande, då vi kände att vi kunde ha fått ut mer information från vissa respondenter. Vi har ändrat, lagt till och tagit bort frågor under resans gång, vilket har varit oerhört viktigt. Utan ständiga förändringar hade vi inte fått ut all den information som vi fick.

Ett problem med att justera vissa frågor från ett intervjutillfälle till ett annat är att man kan få svårt att jämföra svaren på vissa frågor. Vi var tvungna att hitta en balansgång. Vi ville inte ändra för mycket så att frågorna fick olika betydelse, men vi upptäckte att det kunde räcka att till exempel ändra ordföljd för att få respondenten att tänka annorlunda och attackera problemen och frågorna på ett nytt sätt.

Möjligheten att ställa följdfrågor är även viktigt. Vissa av våra frågor fick förtydligas till vissa respondenter och vid flera tillfällen svarade respondenten på ett sätt som medförde en naturlig individuellt baserad följdfråga. Dessa följdfrågor har bidragit till en löpande förbättring av vår intervjuguide. Intervjun i sig fungerade som ett verktyg att få respondenten att minnas det förflutna. Vi försökte genom att fokusera på en fråga motivera respondenten att minnas hur de kände. Vi kunde under intervjufasen vara flexibla och våga ställa följdfrågor som annars hade varit svåra att ställa om man varit för tätt bunden till den förskrivna intervjumallen.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Jacobsen, Dag Invgar. *Vad, hur och varför?* (2005) s. 145

<sup>18</sup> Holme, Idgar Magne och Solvang, Bernt Krohn *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1996) s. 79ff

Vi ska vara tydliga med att det inte är skrivet i sten vilket synsätt man bör använda sig av, även om vi övervägande har valt den hermeneutiska. ”Det skulle vara märkligt om vi med hjälp av ett enda metodredskap skulle kunna fånga denna verklighet – det kan vi inte heller”<sup>19</sup>.

## **Alternativa forskningsstrategier**

Ett alternativ till vår valda metod är att genomföra en renodlad kvantitativ undersökning med hjälp av till exempel en enkätundersökning. Detta hade dock inte givit några nyanser i vårt empiriska material då respondenterna inte hade haft samma möjlighet att reflektera och fundera över frågorna. Vidare är det svårt att göra en större insamling av enkäter då tiden är knapp och det finns en risk för att respondenten väntar för länge med att besvara frågorna.

Ett annat val av insamlingsmetod hade varit att använda sig av fokusgrupper, en form av gruppintervju. Det innebär att man samlar ett antal individer i ett rum och intervjuar alla samtidigt så att de får möjlighet att diskutera även inbördes. Detta hjälper då respondenterna tvingas argumentera för sin sak och att deltagarna hjälper varandra att fylla i luckor i varandras minnen. Detta tillvägagångssätt har stora fördelar om respondenterna varit med om ett trauma tillsammans eller liknande. Problemet är att starka individer tar större plats än de som är mer tillbakadragna i sin personlighet. Risken är även att svaren lätt blir osammanhängande vilket försvårar transkribering och analys.<sup>20</sup>

## **Metodkritik**

Vi har med hjälp av litteraturen och våra tidigare erfarenheter gjort de ovan beskrivna valen av metod. Dock finns det risker med dessa. För det första är vi medvetna om risken för att vi påverkat våra respondenter för mycket. Vi har försökt att vara så sakliga som möjligt, men då vi är förhållandevis ovan vid att genomföra intervjuer så inser vi att vissa diskussioner som pågått under intervjuerna eventuellt inte har haft någon större relevans med intervjuernas syfte.

---

<sup>19</sup> Ibid s. 76

<sup>20</sup> Jacobsen, Dag Invgar. *Vad, hur och varför?* (2005) s. 174

Generellt ser vi den bredd som vi har i vårt urval av företag som både en tillgång och en brist. Det kan medföra att vissa mönster och samband mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag inte framträder tillräckligt synligt då vi har representanter från så många olika branscher. Å andra sidan ger bredden av företag oss även en möjlighet att få varierade svar som bidrar till intressanta diskussioner och uppslag till vidare forskning.

### **Kritik mot intervjuguiden**

Efter varje intervju har vi diskuterat intervjuguiden och reviderat den. Trots detta upptäckte vi under analysen vissa brister i vår intervjuguide. Då vi utredde respondenternas relation till sin egen chef med avseende på rapportering, kommunikation och relationen till denne, använde vi oss inte av någon fråga som tydligt klargjorde respondenternas relation med sin personal. Vi insåg i efterhand att relationen med sin personal mycket väl kan ha ett samband med relationen till sin chef. Här skulle en kompletteringsfråga ha underlättat vårt analysarbete.

När vi frågade respondenterna om huruvida de kunde genomföra förändringar inom organisationen var vi medvetet generella i vår utformning av frågan. Avsikten var att frågan skulle tolkas utifrån respektive persons egen situation. Med den stora bredd av företag som de tillfrågade representerar avsåg vi att alla respondenter skulle kunna relatera till frågan i någon form. Vi är dock medvetna om att det finns en risk att svaren inte lämpar sig att jämföras på grund av respondenternas olika tolkningar av frågan. Vi har dock, med denna möjlighet i bakgrunden, analyserat svaren utifrån antagandet att en jämförelse är relevant.

Vissa frågor vi ställde var känsliga till sin natur vilket medförde en risk att inte få helt sanningsenliga svar. Vi tror inte att våra respondenter medvetet ljugar för oss, men kanske mot sig själva? Ett exempel är frågan om lönen var viktig motivationsdrivare för att bli chef. De något äldre männen i undersökningen, som vi antar generellt tjänar mer i lön än de övriga, svarade att lönen *inte* var en viktig motivationskälla. Vi anser att det kan bero på att de, i och med att de har en förhållandevis hög lön, inte minns problemen med att ha en lägre lön.

### 3. Teori

*I detta kapitel kommer vi att redovisa de teorier vi anser relevanta för vår uppsats, samt beskriva hur vi använt oss av dem i undersökningens olika stadier. Kapitlet är till för att ge läsaren en förståelse för bakgrunden till intervjufrågorna samt för hur vi har använt teorier vid analysen av det empiriska materialet.*

---

#### **Inledning**

Då det inte finns ett övergripande teoriområde gällande förväntningar och utfall vid den första chefsrollen har vi hämtat delar från närliggande områden som vi fann var intressanta för utformningen av våra intervjufrågor samt vid analysarbetet av det empiriska materialet.

#### **Teori som bakgrund inför vår problemformulering**

##### **Christian Grönroos**

##### **Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats**

Grönroos menar att tjänsteföretag, företag där tjänsterna överväger, samt företag som vill utveckla sin tjänstesektor generellt behöver vara mer decentraliserade än tillverkande företag. Han poängterar vikten av en serviceinriktad organisationsstruktur där den klassiska hierarkiska pyramiden är vänd upp-och-ner med makten hos dem som interagerar med kunderna. Detta för att tjänster ofta är mer skräddarsydda till varje kund, och att det därför krävs en mer flexibel och dynamisk sammansättning inom företaget.<sup>21</sup>

Vi har valt att undersöka om detta har något samband med förväntningar och utfall inför en första linjechefsposition. Kan det vara så att det är lättare att förutse hur en chefspost kommer att se ut inom ett tjänsteinriktat företag? Kanske på grund av att man som första linjechef inom ett tjänsteföretag generellt har mer befogenheter att påverka sin situation än en chef inom ett varuproducerande företag med en mer hierarkisk organisation? Har en

---

<sup>21</sup> Grönroos, Christian *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats* (2004) s. 336f

person mycket befogenheter inom sitt ansvarsområde så borde det även medföra att chefspositionen i större utsträckning blir vad man gör den till. En annan aspekt är att det inom ett varuproducerande företag med en mer hierarkisk uppbyggnad kan vara lättare att förutse hur en chefsposition kommer att gestalta sig, då arbetsuppgifterna kanske inte är lika föränderliga och flexibla utan mer tydliga och klara. Det borde i så fall tyda på motsatsen, att det är lättare att ha realistiska förväntningar inför en chefsposition inom ett varuproducerande företag. Dessa olika aspekter på chefsrollens komplexitet har drivit oss till att undersöka om vi kan se några skillnader mellan förväntningarna och verklighetens utfall beroende på om företaget är ett tjänsteföretag eller ett varuproducerande företag.

## **Richard Normann**

### **Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen**

I sin bok ställer sig Normann frågan om management av tjänster skiljer sig från management av tillverkning. Detta är relevant för vårt analysarbete eftersom det kan hjälpa oss att se vad eventuella skillnader i gapet mellan förväntningar och utfall i den första chefspositionen i varuproducerande företag respektive tjänsteföretag kan bero på. Enligt Normann finns det inget klart svar utan det är istället viktigare att fokusera på vad som är viktigast i management av serviceverksamheten. För att göra detta måste man gå närmare in på vad som särskiljer en serviceorganisation. Tjänsterna, till skillnad från varorna, är immateriella och kan inte lagras. Tjänster är sociala företeelser eftersom de utgörs av handlingar och interaktioner och att kontrollera dessa kräver speciell kunskap. En annan viktig aspekt Normann pekar på är att produktion och konsumtion av tjänst ofta sker samtidigt och kunden är medverkande i produktionen vilket gör att det blir ytterligare skillnader i styrningen av ett tjänsteföretag gentemot ett varuproducerande.<sup>22</sup>

Normann menar också på att eftersom att tjänster är sociala företeelser och därmed sociala processer är den som har förmågan att styra sociala processer en bra chef. Detta leder också till att tjänsteföretag är mer beroende av kvaliteten på ledarskapet än varuproducerande företag. Han menar att chefens viktigaste uppgift är att hitta och stärka det som gör att företaget fungerar samt att det är de små detaljerna som gör att det hela fungerar effektivt. I linje med Grönroos anser han också att eftersom tjänster ses som

---

<sup>22</sup> Normann, Richard. *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* (2000) s. 27

sociala processer blir också individuell motivation och frihet på både chefs och lokal nivå väldigt viktigt <sup>23</sup>.

### **Christian Grönroos**

#### **Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition**

Den andra teorin vi använt oss av för att definiera tjänsteföretag samt varuproducerande företag är skriven av Christian Grönroos och påminner till mycket stor del om Normanns definitioner. Även Grönroos poängterar att tjänster är immateriella, att produktion och konsumtion av tjänster ofta sker samtidigt samt att en tjänst inte kan lagras. Han menar vidare att försäljningen av en tjänst till skillnad från en vara inte medför någon övergång av ägarskap, samt att kunden ofta deltar i produktionen av tjänster.<sup>24</sup>

Då dessa egenskaper återkommer i olika teorier om vad som skiljer tjänster från produkter har vi valt att använda oss av dem då vi definierar vilka av våra företag som är varuproducerande företag samt tjänsteföretag. Vi har först studerat den information som finns på respektive företags hemsida och har därefter gjort egna bedömningar om huruvida företagen till största delen förmedlar försäljning av tjänster eller försäljning av varor, detta med utgångspunkt i ovan nämna teorier.<sup>25</sup>

### ***Teorier vid utformning av intervjufrågor samt inför analysarbetet***

#### **Linda A. Hill**

#### **Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership**

Hills studie baseras på hur nyblivna förstalinjechefer upplever sitt första år på sin nya position. Författaren har studerat 19 personer som står inför sin första chefsposition och undersökningen sträcker sig över ett år. Studiens resultat visar på att det är vanligt att det finns stora skillnader mellan vad en person förväntar sig av en chefsposition och vad sedan

---

<sup>23</sup> Ibid. s 58

<sup>24</sup> Christian grönroos *Service Management and Marketing – Managing the moments of Thruth in Service Competition* (1990) s. 28f

<sup>25</sup> Ibid.



verkligheten visar sig kräva. De blivande cheferna satte ofta fokus på den auktoritära rollen, möjligheten att driva egna projekt och påverka sin arbetssituation, medan det senare visade sig att det krävdes en mer medlande och kommunicerande roll. De såg sin chefsroll som en formell auktoritet och inte som en hopjämkande och konflikthanterande funktion. Studien visade även att det ofta var svårt att påverka arbetet trots chefspositionen, något som ofta kom som en överraskning för de undersökta.<sup>26</sup>

Vidare visade Hills studie att många blivande chefer inte primärt såg till sitt nya ansvar för människor. Chefernas förväntningar inför det engagemang som krävdes för att hantera och kommunicera med sin personal var kraftigt underskattade och därmed även förväntningarna för hur resurskrävande personalansvaret skulle visa sig vara. De blivande cheferna talade i stället om personalansvaret som i huvudsak att anställa och avskeda personal samt att sätta personalens agendas.<sup>27</sup>

Gällande arbetsbelastningen var även den underskattad av de nyblivna cheferna i Hills studie. Den allmänna uppfattningen var att arbetet krävde enormt mycket mer tid och kraft än de hade förväntat sig. De upptäckte även att deras personal krävde att cheferna var engagerade problemlösare vid konflikter, något de inte hade förväntat sig innan de tillträdde.<sup>28</sup>

Då Hills studie visade på tydliga skillnader mellan förväntningar och verklighetens utfall gällande den första chefsrollen inspirerades vi av studien och har använt delar av hennes resultat och agenda när vi har utformat våra intervjufrågor<sup>29</sup>.

Hills studie är en av få undersökningar som har gjorts inom ämnet och vi har därför valt att i utformningen av våra intervjuer ha en tyngdpunkt på de frågor som i Hills studie visade sig intressanta. Vi kommer även att under analysarbetet se om vårt resultat överensstämmer med Hills.

---

<sup>26</sup> Hill, Linda A. *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2005)

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid. s. 344ff

**Margareth Drakenberg (red.)**

**Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor.**

I Drakenbergs bok har flera personer skrivit om sina upplevelser som, och erfarenheter om mellanchefer (då även inkluderat förstalinjechefer). Drakenberg själv menar att 1990-talets stora decentraliseringstrend medförde att mellancheferens roll gick från att vara ledningens verktyg till att bli motorn i verksamheten. Vidare menar Drakenberg att detta även medförde att ansvaret i och med denna decentralisering började väga tyngre på mellancheferens axlar, samt att befogenheterna inte alltid motsvarade det ansvaret <sup>30</sup>.

Denna transformation av mellancheferens, och då även förstalinjechefens, roll medför en svårighet i att bilda sig en uppfattning på förhand om vad en chefstjänst kan innebära för rättigheter och skyldigheter. Då förväntningarna enligt tidigare nämnda Hills studie ofta inte infrias, anser vi att det finns fog för att anta att den pressade situation som mellanchefer ofta hamnar i där befogenheterna inte räcker till för att axla ansvaret, inte heller är något som blivande förstalinjechefer har tillräcklig vetskap om. Vi har tagit hänsyn till detta problem vid utformningen av våra intervjuer för att få en bredd i vår underökning där så många av mellancheferens, i vår undersökning förstalinjechefens, eventuella dilemman som möjligt kan belysas.

Claes Edlund är en av författarna i Drakenbergs bok. Han utgår från en studie av drygt 200 chefer i de två skikten under företagsledningen. De arbetar således på en högre nivå än de som ingår i vår studie. Vi anser dock att vissa problem kan vara liknande mellancheferens, då Edlund visar på att en av de viktigaste påfrestningarna för de i studien deltagande cheferna var problemet i att hamna i mellanställning. Edlunds kapitel i boken fokuserar främst på chefers problem med att balansera fritid och arbete. Han visar på att de flesta av cheferna i studien inte avsåg att prioritera arbetet framför familj och socialt liv, men att verkligheten trots allt visade att det var vanligt att familj och vänner blev lidande av den höga arbetsbelastningen och stressen som positionen innebär. <sup>31</sup>

Vi har i våra intervjuer inspirerats av Edlunds resultat och även tagit med frågor i våra intervjuer som gäller just hur familjen och det sociala livet kan bli lidande efter att en person har tillträtt en chefsposition.

---

<sup>30</sup> Drakenberg, Margareth (red) *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor* (1997) s. 7f

<sup>31</sup> Edlund, Claes "Leva och Leda" s. 69ff

## Tony J. Watson

### In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work

I kapitlet ”Entering Management” kan man läsa om en del av de utmaningar det innebär att bli chef för första gången vilket är relevant för både utformningen av våra intervjufrågor samt vid analysarbetet av de resultat vi får in från denna empiri. Watson skriver bland annat att eftersom människor ofta har en ganska oklar uppfattning om vad det innebär att vara chef är det ofta svårt att veta vad som förväntas av en och vilken förändring som sker vid tillträdet till en chefsposition. Han skriver också att man ska se en ny chefsposition som ett steg uppåt i någons karriär istället för bara ett nytt arbete där det är självklart vilka arbetsprestationer som krävs och vilka arbetsuppgifter som ingår. Vidare menar Watson på att den mest betydelsefulla upplevelsen av den första chefsrollen är det nya ansvaret man får gentemot både medarbetare men framförallt mot ens egna chefer och ledningen <sup>32</sup>. Detta är mycket intressant för oss då vi vill ta reda på om det förhåller sig så hos de nya chefer vi intervjuar.

Watson skriver också att ofta stämmer en chefstitel inte överens med hur personen ser sig själv. Även om man får titeln *chef* kan man fortfarande ha svårt att se sig själv som en sådan och detta tror vi helt klart påverkar förväntningarna hos och verkligheten av ens första chefsroll.

För många nya chefer blir det viktigaste i den nya rollen att lära sig att förhålla sig på ett annorlunda sätt till tidigare kollegor <sup>33</sup>. Det är svårt att gå från att vara på samma nivå till den som bestämmer om löner, semestrar etc. vilket absolut borde påverka ens upplevelser av första chefsrollen, speciellt om man är internt rekryterad. Även om en person är externt rekryterad tror vi att det finns en stor risk för att detta påverkar denna då denna person ofta varit en i gänget på sina tidigare arbeten och nu kommer in på en ny arbetsplats som den nya chefen.

En annan aspekt av att vara ny chef är, enligt Watson, att dessa ofta fokuserar på kortsiktiga och lokala frågor istället för att koncentrera sig på vad som är långsiktigt bra för hela företaget. Även om detta kan ses som en naturlig företeelse argumenterar Watson för

---

<sup>32</sup> Watson, Tony J. *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work* (2001) s. 51

<sup>33</sup> *Ibid.* s. 56f

att en ny chef måste ta ansvar för hela organisationen för att hålla ihop och föra denna framåt. En annan viktig fråga Watson tar upp är att hur nya chefer agerar i sitt arbete styrs lika mycket av deras egen önskan att uttrycka och skapa sina egna identiteter och intressen, som leda organisationen. Han menar att som chef söker man efter sig själv genom sitt arbete vilket vi tror kan vara en viktig aspekt att ha i åtanke vid analysarbetet av våra intervjuer<sup>34</sup>.

## **Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner**

### **Services Marketing**

För att ytterligare klargöra vilka skillnader det kan finnas i den första chefsrollen i varuproducerande respektive tjänsteproducerande företag använder vi oss av teorierna om ledarskapet i serviceorganisationer i Zeithamls och Bitners bok. De menar på att det viktigaste för dessa ledare är att ha en vision och att tydligt artikulera och vara engagerad med denna<sup>35</sup>. De skriver att linjecheferna, vilka är de vi är intresserade av, har en viktig roll i implementeringen av denna vision. De är linjen mellan ledningen och medarbetarna och måste förmedla ledningens krav på kvalitet ner till medarbetarna som faktiskt utför tjänsterna. Detta resonemang kan dock diskuteras då det borde ha samma betydelse i ett varuproducerande företag.

Vidare kan man läsa att linjechefer under nittioalet upplevde en omvälvande period då de ofta var de första som fick gå vid nedskärningar. Stora siffror nämns, bland annat att linjechefer endast utgjorde fem procent av arbetskraften men har utgjort 22 procent av uppsägningarna hos tjänsteföretag. Dessa siffror har författarna hämtat ur en artikel av Brian Dumaine, ”The New Non-Manager Managers”, Fortune, 22 februari, 1993. En av anledningarna som tas upp till varför linjechefer skulle vara så oviktiga är att många tjänsteföretag utformar självstyrda team som själva har hand om linjechefens viktigaste uppgifter: kontroll av medarbetare och information. Många linjechefer omvärderar därför sitt arbete till att mer bestå av coaching och ger därmed sin personal mer ansvar och frihet. Detta, tror vi, skulle kunna leda till att nya chefer i tjänsteföretag kanske känner sig mer osäkra och förvirrade över sina arbetsuppgifter än mellanchefer i varuproducerande företag. Dock måste vi ta hänsyn att dessa uppgifter är tio år gamla och kanske inte speglar verkligheten idag men vid eventuella skillnader i våra resultat mellan varuproducerande

---

<sup>34</sup> Ibid. s. 57

<sup>35</sup> Zeithaml, Valarie A och Bitner, Mary Jo *Services Marketing* (1996) s. 243f

respektive tjänsteproducerande företag kan detta vara en eventuell orsak värd att titta närmare på. Samma artikel i Fortune säger att ”de mellanchefer som är duktiga på team building och att vara en lagspelare och lagledare istället för chef är de som har störst chans att få och klara morgondagens chefsjobb i serviceorganisationer”<sup>36</sup>. Vidare beskriver Dumaine den nya linjechefen som en chef som ser sig själv som en lagledare och rättar sig efter marknadens behov samt delar beslut och information med andra. Linjechefen måste därmed bli en del i det team som möter kunderna. Denna karaktärsbeskrivning tycker vi på samma sätt som ovan kanske kommer att kunna hjälpa oss analysera vad som skiljer en linjechefs förväntningar och verklighet i ett tjänsteföretag från en i ett varuproducerande<sup>37</sup>.

## **Landy Chase**

### **When promoting a salesperson to management**

Även om denna artikel är inriktad på just säljare och deras befordringar tycker vi att en del av innehållet är väldigt intressant för våra undersökningar då det finns vissa bitar man eventuellt kan generalisera. Att generalisera är dock alltid att ta en viss risk vilket vi har i åtanke vid analys med hjälp av dessa fakta. Ett problem vid den första chefsrollen kan enligt Chase vara att personen i fråga måste ge upp en stor del av sin egen självständighet och få sin arbetstillfredsställelse från andras insatser<sup>38</sup>. Denna aspekt tror vi kan vara väldigt betydelsefull för hur en ny chefs förväntningar kan skilja sig från hur arbetet faktiskt upplevs efter ett tag. Chase tar också upp fem områden som avgör om säljaren i fråga kommer att bli en bra chef vilka vi tycker kan vara intressanta att titta på genom att se om dessa också visar sig vara viktiga för de linjechefer vi kommer i kontakt med. De fem områdena är: naturligt ledarskap inom avdelningen, förmågan att samarbeta väl med andra säljare, förmågan att samarbeta med andra avdelningar, administrativ kunskap och till sist positiv attityd<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Ibid. s. 251

<sup>37</sup> Ibid. s. 251f

<sup>38</sup> Chase, Landy *When promoting a salesperson to management* (2000) s. 11

<sup>39</sup> Ibid. s. 12

## **Teorier inför analys och diskussion**

### **Ann-Britt Wall Berséus**

#### **Att växa som chef**

Wall Berséus har i en bok samlat sina erfarenheter inom ämnet chefskap och hur man bör bete sig som chef och ledare. Hon menar att chefskap och ledarskap inte går hand i hand, utan att det är viktigt att inte bara fokusera på den auktoritära chefen utan att även förstå att det är viktigt att utveckla förmågan att få andra med sig i sina beslut, att vara en god förebild för sin personal, samt att få människor att känna sig sedda och betydelsefulla i organisationen. Detta menar Wall Berséus är att vara en god ledare<sup>40</sup>. Då personer som vill bli chefer enligt studier tenderar att vilja detta på grund av att det ger en möjlighet att prestera och se resultat<sup>41</sup> borde upptäckten att dessa egenskaper inte kanske är av största vikt för positionen komma som en överraskning.

Hur ser cheferna som vi intervjuar på dessa frågor? Har de också tillträtt chefspositionen för att de vill visa sina prestationer och driva egna projekt? Här har vi en möjlighet att utifrån resultatet av vår undersökning kunna bidra till denna teori, eller kanske ifrågasätta den.

### **Anders Engquist**

#### **Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen – Medarbetaren – Gruppen**

Trots att det finns mycket litteratur som vänder sig till chefer och ledare av olika slag och poängterar vikten av den sociala kompetensen och förmågan att förstå människor, finns det forskning och undersökningar som tyder på att blivande chefer inte riktigt ta detta på allvar. Om de till fullo förstod komplexiteten i att vara chef borde inte gapet mellan förväntningar och utfall vara så omfattande. Vad grundar sig då dessa orealistiska förväntningar på, och varför är det så svårt att kunna förutse en chefspositions sammansättning?

Engquist förmedlar i sin bok att vissa saker är omöjliga att förklara för någon som inte delar upplevelsen. Han menar att sådana saker som kontakt mellan människor och olika känslor är omöjliga att beskriva för någon som inte upplevt just dessa känslor. Engquist

---

<sup>40</sup> Wall Berséus, Ann-Britt *Att växa som chef* (2002) s. 25f

<sup>41</sup> Jmf med Edlund, Claes ”Leva och Leda” s. 70ff

skriver: ”Orden är ofta alltför torftiga för att kunna ge en bild av till exempel kärlek, kvaliteten på relationer och andra känslomässiga aspekter i livet”<sup>42</sup>. Engquist teori är alltså att anledningen till att chefer ofta förväntar sig något annat än vad de senare upplever, beror på att det inte går att förmedla denna kunskap på förhand. Den måste helt enkelt upplevas. Boken bidrar till ett eventuellt svar på frågan varför chefer blir förvånade över vad positionen innebär. Ett något filosofiskt inlägg som läsaren kan ha i baktanke under studiens framskridande.

### **Britt-Mari Mossboda, Mikael Peterson och Inga Rönnholm Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap**

Författarna till den här boken berör att chefer ofta tenderar att anta att själva chefsarbetet utgör en mindre del av arbetet. Detta gäller främst då en person går från att vara specialist inom sitt område till att bli chef. Det kan vara en av anledningarna till gapet mellan förväntningar och utfall inom chefskapet. Det är helt enkelt lättare att våga bli chef om man intalar sig att det inte kommer att kräva något av en som man inte redan kan, menar författarna<sup>43</sup>.

Om vi finner en tydlig skillnad mellan förväntningar och utfall hos våra respondenter, har de då även underskattat hur stor del av arbetet som just handlar om chefskap och personalansvar? Vi kommer under analysarbetet att ha detta i åtanke för att se på eventuella förklaringar till blivande chefers förekommande oförmåga att förutse chefskapets innebörd.

---

<sup>42</sup> Engquist, Anders *Kommunikation på arbetsplatsen – Chefen, medarbetaren, gruppen* (2002) s. 27

<sup>43</sup> Mossboda, Britt-Mari, Peterson, Mikael och Rönnholm, Inga. *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap* (1998) s. 11f

## 4. Kritik mot vår teori

*I detta kapitel går vi närmare in på bakgrunden till de olika teorierna vi har använt oss av, samt hur denna bakgrund påverkar teorins väsentlighet för vår uppsats. Vi diskuterar till exempel vad teoriernas ursprung och ålder innebär för deras relevans.*

---

### **Inledning**

Olika egenskaper hos de teorier vi tog upp i föregående avsnitt påverkar naturligtvis tillämpningen av dessa på vår empiri. Faktum som att till exempel Hills studie endast är utförd i USA eller att Wall Berséus bok främst bygger på hennes egna erfarenheter är viktiga för oss att ha i åtanke vid användandet av dessa teorier. För att läsaren också ska få ta del av dessa begränsningar presenterar vi nedan kritik mot våra valda teorier.

#### **Christian Grönroos**

##### **Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats**

Grönroos är en mycket välkänd och erkänd författare kring chefskap och ledarskap, vilket ger tyngd åt hans resonemang. Han har en stor erfarenhet i ämnet och har en vetenskaplig hållning till sina teorier. Grönroos förmedlar en mycket bred kunskap och teorier som ofta kan användas generellt inom de flesta branscher och affärsområden. Hans teorier kring tjänsteföretag och varuproducerande företag är mycket intressanta för oss och kan ses som en bas för vår problemställning.

#### **Richard Normann**

##### **Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen**

Richard Normann är tillsammans med Grönroos en internationellt erkänd forskare ifrån den *skandinaviska skolan*, vilket ger författaren stor trovärdighet. Normann skriver dock mer beskrivande än vad Grönroos gör, medan de båda använder sig av diverse begrepp i stor utsträckning, till skillnad från Watson. Denna bok har vi främst använt på grund av att den tar upp vilka skillnader som kan finnas i att styra ett tjänsteföretag gentemot att styra ett



varuproducerande företag. Normann har skrivit boken utifrån erfarenheter från många års forskning och konsultation på ledningsnivå i serviceproducerande företag. Med detta i bakhuvudet tycker vi att denna bok är lämplig utifrån det vi använder den till. En positiv aspekt med användningen av denna bok i vårt arbete är att den är skandinavisk, till skillnad från till exempel Watsons och Hills böcker. *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* gavs först ut år 1992 men uppdaterades och trycktes igen år 2000. Uppdateringarna kan antas varit omfattande då boken känns både moderna och aktuell, att den först gavs ut för över tio år sedan är alltså då inget vi ser som ett större problem.

### **Christian Grönroos**

#### **Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition**

Som tidigare nämnts är Grönroos en mycket erkänd författare gällande management. Verket är skrivet år 1990, vilket kan tyckas är förhållandevis länge sedan. Dock ser vi inte det som något problem då vi endast använder oss bokens definition av tjänster och varor, något som vi inte anser är starkt föränderligt över tiden. Vi kan se ett exempel på detta då dessa definitioner är mer eller mindre identiska med ovan beskrivna teori av Richard Normann, trots att hans bok är uppdaterad 10 år senare än denna.

### **Linda A. Hill**

#### **Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership**

Linda Hills studie är en uteslutande amerikansk undersökning och vi anser att det kan finnas stora skillnader mellan hur ett svenskt och ett amerikanskt arbetsklimat ser ut. Sverige är ett land som i stor utsträckning har strävat efter att utvecklat platta organisationer. Skillnaderna i hur man tilltalar varandra på arbetsplatser är till exempel uppenbara. I USA är det mycket vanligt att man tilltalar chefer vid efternamn, till exempel Mr Smith, medan man i Sverige generellt alltid använder sig av förnamnet oavsett vem man talar med i organisationen. Vår erfarenhet från arbetslivet visar även på tydliga skillnader mellan länderna gällande vikten av titlar på sitt arbete. I USA är en prestigefylld titel med ordet *manager* inkluderat, mycket viktigt och respektingivande, medan många som arbetar på svenska arbetsplatser knappt vet om sin titel och inte heller är lika angelägna om att ha

en sådan. Vi anser det därför viktigt att vid formuleringen av intervjuerna inte enbart fokusera på utformningen och resultatet av Hills studie, utan även inkludera frågor som kan antas ligga närmare de svenska arbetsförhållandena. Vi tror att det hierarkiska klivet till att bli en manager i USA, upplevs som större och mer prestigefyllt än för en person som blir chef i Sverige.

### **Margareth Drakenberg (red.)**

#### **Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor**

Det Drakenberg skriver angående 1990-talets decentraliseringstrend och mellancheferens klämda situation mellan ansvar och befogenheter, är något av allmänt kända kunskaper. Hon ger dock resonemanget en viss tyngd då hon är docent och har närmare 20 års erfarenhet som forskare och föreläsare i såväl pedagogiska som näringslivsinriktade problemområden.

Claes Edlunds kapitel i Drakenbergs bok bygger på en studie av högre chefer än de vi undersöker. Det är svårt för oss att avgöra hur stora skillnaderna är mellan högre chefer och förstalinjechefer. Vi tycker dock att det är rimligt att anta att även en förstalinjechef med ett större ansvar än tidigare kan uppleva svårigheter med att balansera arbete och fritid. Edlund är professor i psykologi vid Lunds Universitet och hans bidrag till boken bygger på en omfattande studie vilket ger ytterligare tyngd åt hans resonemang. Vidare är det tydligt att Edlunds undersökning har ett annat perspektiv än vår, nämligen med fokus på hur arbete balanseras med fritid för högre chefer. Därför ser vi Edlunds resultat enbart som ett bidrag till utformningen av våra intervjuer, för att på så sätt bredda den information vi tillskansar oss genom dessa.

### **Tony J. Watson**

#### **In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work**

Den här boken försöker beskriva hur livet för en linjechef faktiskt ser ut i verkligheten. Det är bara en liten del av boken, kapitlet gällande ”Entering Management”, som är av betydelse för vår frågeställning. Watson är en internationellt erkänd forskare och författare och det han skriver väger tungt i många sammanhang. Författaren har observerat många linjechefer under lång tid och har därför mycket trovärdighet i vad han skriver. Till skillnad

från författare som till exempel Grönroos skriver han inte hur du ska göra, utan försöker mer beskriva olika fenomen på ett insiktsfullt sett. Undersökningen har ägt rum i England och författaren är själv engelsman vilket vi måste ha med i beräkningarna när vi utgår från denna bok i analysarbetet. Att boken är brittisk är också intressant i en jämförelse med Linda Hills bok då denna är amerikansk och då man kan anta att arbetsmiljön skiljer sig mellan USA och Europa. Boken är uppdaterad år 2001 men först utgiven år 1994, vilket vi också måste ta med i våra beräkningar och ställa oss frågan om innehållet kan vara ett gammalt och förlegat sätt att se på management. Vi ser dock inga tecken på att det skulle vara så då Watsons insiktsfulla observationer känns, om än lite oklara, väldigt moderna.

### **Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner**

#### **Services Marketing**

Både Zeithaml och Bitner är välutbildade och trovärdiga författare men de saknar ändå den internationella trovärdighet och erkännande som författare som Grönroos och Watson har. Vi har även använt denna bok för att försöka klargöra vilka skillnader, enligt teorin, som kan finnas mellan att styra ett tjänsteföretag och ett varuproducerande företag. Resonemanget kring att linjcheferna är linjen mellan ledningen och medarbetarna och att dessa måste förmedla ledningens krav på kvalitet ner till medarbetarna anser vi kan diskuteras då det borde ha samma betydelse i ett varuproducerande företag. Viktiga aspekter att ta med i våra beräkningar gällande att använda denna bok i vårt arbete, är att den gavs ut för tio år sedan och kan ibland kännas lite omodern. Den beskriver inte fenomen lika klart som Normann och Grönroos utan ramlar ofta in på sidospår. Det är en amerikansk bok vilket, i enighet med tidigare resonemang, är viktigt att tänka på med tanke på de kulturella skillnaderna.

### **Ann-Britt Wall Berséus**

#### **Att växa som chef**

Wall Berséus bok bygger på hennes egna erfarenheter främst inom offentlig förvaltning och kommunalt arbete. Hon har ingen annan legitimitet förutom hennes egna erfarenheter och upplevelser. Det är viktigt att vara medveten om att kunskapen Wall Berséus förmedlar därmed är endast utifrån hennes eget perspektiv och därmed inte självklart kan överföras till vår studie. Vi anser dock att hennes resonemang kring chefer och ledarskap är intressant

och dessutom till viss del allmängiltiga frågeställningar inom ämnet. Det är just det faktum att Wall Berséus åsikter om vad som gör en god chef och ledare inte stämmer överens med den uppfattning många blivande chefer har om vad det egentligen innebär att vara chef. Resultat, prestation och makt står i kontrast till att få andra med sig i sina beslut och att få andra att känna sig betydelsefulla inom organisationen. Det ena behöver i och för sig inte utesluta det andra, men det är ändå två sidor av samma mynt. Hur stämmer denna kunskap överens med vår undersökning?

### **Anders Engquist**

#### **Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen – Medarbetaren – Gruppen**

Engquist är fil. dr, leg. psykolog och före detta universitetslektor. Hans bok handlar om kommunikation och riktar sig, som titeln antyder, till chefen, medarbetaren och gruppen. I stort är boken avskild från vårt ämne om förväntningar och utfall gällande den första chefspositionen, men avsnittet om varför det är så svårt att förklara för chefer vad de har att vänta sig ger oss ett möjligt svar på frågan. Kanske det aldrig är möjligt att förutse vad en chefsposition innebär, just på grund av att vissa fenomen är omöjliga att förklara. Denna aspekt anser vi är av vikt i vår undersökning och är därför en teori vi diskuterar kring. Boken är förhållandevis ny, även om mycket av den litteratur som Engquist refererar till är skriven på 1980-talet. Boken är en blandning av teorier, funderingar och tankar och ger ett något abstrakt intryck.

### **Britt-Mari Mossboda, Mikael Peterson och Inga Rönnholm**

#### **Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap**

Boken riktar sig till chefer och ledare generellt för att ge råd och tips om hur man som ledare betar sig i olika situationer. Bokens röda tråd, kommunikation, är skild från vår problemställning i stort. Vi anser dock att det första kapitlet innehåller kunskap som är intressant att reflektera kring även för oss. Författarna tillsammans har en mycket bred kunskapsbas (socioekonom, civilekonom och humanist) vilket ger en viss legitimitet till bokens innehåll.

## 5. Presentation av respondenterna

*I detta kapitel kommer vi att presentera de personer vi intervjuat. Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter.*

---

### **Våra respondenter**

Då våra intervjupersoner är anonyma har vi givit dem fiktiva namn. För att underlätta för läsaren har vi valt namn som börjar på *V* för de personer som arbetar inom varuproducerande företag, samt namn som börjar på *T* för de personer som arbetar inom tjänsteföretag.

**Vilmer** – Vilmer är en 50-årig gift man som läste ekonomi på gymnasiet och efter det har läst kurser både internt inom företaget och externt. Han arbetar sedan gymnasiet på ett stort globalt varuproducerande företag. Vilmer var väldigt öppen med information samt engagerad genom intervjun. Detta var en personlig intervju.

**Valter** – Valter är en 43-årig gift man med utbildningen maskiningenjör. Han arbetar sedan år 1997 i samma företag som Vilmer. Valter var eftertänksam under intervjun samt något försiktig i sina svar. Detta var en personlig intervju.

**Viktor** – Viktor är en 30-årig man med sambo. Han har en fyraårig magisterutbildning inom ekonomi med inriktning strategisk ledning från Lunds universitet. Han arbetar sedan snart fyra år i ett stort globalt varuproducerande företag. Viktor gav korta men utförliga svar genom hela intervjun. Detta var en personlig intervju.

**Vera** – Vera är en 31-årig kvinna med sambo. Hon har en magisterutbildning i marknadsföring från Lunds universitet. Vera arbetar sedan oktober år 2002 på ett globalt varuproducerande företag. Vera var väldigt öppen och engagerad genom hela intervjun. Detta var en telefonintervju.

**Tore** – Tore är en 41-årig gift man som läste ekonomi på gymnasiet och är diplomerad marknadsekonom. Han arbetar sedan tre år tillbaka i ett mindre tjänsteföretag som är under expansion. Tore var engagerad genom hela intervjun och gav detaljerade svar. Detta var en personlig intervju.

**Tomas** – Tomas är en 55-årig gift man med en högskolelärarutbildning samt en statlig rektorsutbildning. Han arbetar sedan fem år tillbaka på ett tjänsteföretag. Tomas var kortfattad och saklig i sina svar under hela intervjun. Detta var en telefonintervju.

**Tina** – Tina är en 29-årig kvinna med pojkvän. Hon har en kandidatexamen i personalvetenskap. Hon arbetar sedan snart två år på ett globalt tjänsteföretag. Tina var genomgående kort och summerande i sina svar. Detta var en telefonintervju.

**Tobias** – Tobias är en 39-årig gift man med en ekonomutbildning från Växjö högskola. Han arbetar sedan 15 år tillbaka i ett globalt tjänsteföretag. Tobias var väldigt eftertänksam och tog god tid på sig innan han gav sina noggranna svar. Detta var en personlig intervju.

## 6. Förstalinjechefens förväntningar och utfall

*I detta kapitel kommer vi att presentera våra resultat samt föra en diskussion kring dessa. Denna del består därmed av empiri, analys och diskussion. Detta för att vi vill presentera våra resultat så överskådligt och intressant som möjligt för läsaren.*

---

### **Inledning**

Efter analysen av de svar vi fått av respondenterna kunde vi urskilja åtta intressanta övergripande delar som presenteras nedan. Kapitlet redogör för dessa delar i samma ordning som de presenteras här.

- Respondenternas chefsambitioner
- Det dagliga arbetet
- Relationer på arbetsplatsen
- Bedömning och belöning av förstalinjechefen
- Förstalinjechefen – mellan barken och veden?
- Förstalinjechefens kunskaper
- Respondentens personliga och professionella utveckling
- Vad överraskade respondenterna mest över chefskapet?

### **Respondenternas chefsambitioner**

Våra respondenter hade olika ambitioner då de startade i företagen. Majoriteten hade inga direkta chefsambitioner, utan chefskapet var snarare en naturlig avancering. Vilmer och Valter hade inga chefsambitioner från början, utan blev dels uppmuntrade till att avancera och dels flyttade naturligt upp inom företaget. Vera och Viktor hade båda starka ambitioner att uppnå chefspositioner. Vera har idag den positionen hon siktade på medan Viktor gick in i företaget med inställningen att en dag bli VD. Det är intressant att se på korrelationen mellan chefsambitioner och förväntningar inför vad chefsrollen innebär, eftersom många av respondenterna som haft ambitionen att bli chef har varit medvetna om vad det innebär och vad som krävs av dem själva.

Tre respondenter anger att de i sitt arbete vill förändra organisationerna, samt arbeta nära människor. Dessa tre är externt rekryterade till sina positioner medan de andra fem har arbetat sig upp internt. Detta kan tänkas påverka de olikas förväntningar på chefsrollen då när man som internt rekryterad har större inblick i företaget och känner till rutinerna medan de externt rekryterade i större utsträckning får prova sig fram. Andra aspekter som är intressanta att titta på är nivån på utbildningen hos respondenten. Valter, Vilmer samt Tore har gymnasieexamen samt viss eftergymnasial utbildning. Resterande har däremot gedigna universitetsutbildningar såsom kandidatexamen samt magisterexamen. Enligt statistiska centralbyrån har utbildningsnivån höjts de senaste trettio åren. År 1970 var det cirka fem procent av befolkningen som utbildade sig på en eftergymnasial nivå på mer än tre år, jämfört med cirka 18 procent år 2000 <sup>44</sup>.

Vera nämner att inom företaget är ett av nyckelorden att synas. Man måste arbeta aktivt för att visa framfötterna. Vera menar att detta beror på att hennes arbetsplats är ett eftertraktat företag bland nyutexaminerade vilket gör att det blir en tävling om vem som ska bli befördrad. Detta är intressant då man på Viktors företag som är ett snarlikt företag inte premierar detta utan där utmärker man sig bara om man förtjänar att bli sedd. Vårt resultat kan till viss del stämma överens med den studie Edlund utgår ifrån där det framkom att de som vill bli chefer tenderar att vilja detta på grund av att det ger en möjlighet att prestera och visa sina resultat, främst om vi ser till Veras svar<sup>45</sup>. Vilmer anser att man bör synas för att komma fram i företaget och framförallt för att visa resultat. Tores arbetsplats är relativt prestigelös, där alla har samma chans att avancera. Detta kan kanske bero på storleken på företagen, då både Veras och Vilmers företag är stora globala koncerner.

Ambitionen att bli chef är väldigt individuell bland våra respondenter. Huruvida det finns något mönster gällande tjänsteföretag eller varuproducerande företag är svårt att se. Av de fyra respondenterna inom de varuproducerande företagen var det två som hade starka chefsambitioner medan det inte var någon inom tjänsteföretagen som hade det. I stället var tre av de fyra respondenterna inom tjänsteföretagen mer intresserade av att arbeta med människor samt förändra organisationen.

---

<sup>44</sup> Statistiska centralbyrån.

<sup>45</sup> Edlund, Claes "Leva och Leda" 70ff



## **Det dagliga arbetet**

### **Förväntningar kring arbetsuppgifter**

Vi frågade våra respondenter om deras arbetsuppgifter för att undersöka hur stort gap de upplevde mellan förväntningarna och utfallen gällande dessa, samt om de kunde arbeta aktivt för att förändra dessa. När det kommer till de arbetsuppgifter som huvudsakligen ingår i respondenternas position och vilken av dessa de lägger ned mest tid på skiljer sig detta mycket åt eftersom våra respondenter kommer från så skilda företag och branscher. Om arbetsuppgifterna motsvarade respondenternas förväntningar skiljer sig även en del. Vissa av respondenterna trodde att de skulle arbeta mer med sin personal än vad de faktiskt gör, se rubriken *Personalen är ett av chefers huvudansvar* för vidare resonemang kring detta.

Hälften av respondenterna, Tomas, Tore, Vilmer och Valter tyckte att det fanns ett gap mellan vilka arbetsuppgifter de förväntade sig och hur deras arbete i dag. Zeithaml och Bitner skriver i *Services Marketing* att linjechefer i tjänsteföretag omvärderar sina arbeten till att mer bestå av coachning och ger sina medarbetare mer ansvar och frihet. Med detta i åtanke trodde vi från början att vi skulle se ett mönster i att nya chefer i tjänsteföretag kanske kände sig mer osäkra och förvirrade över sina arbetsuppgifter än de i varuproducerande företag. Det är svårt att dra några slutsatser om detta eftersom både hälften av tjänsteföretagsrespondenterna och hälften av respondenterna i varuproducerande företag upplevde ett sådant gap. Dock menade Vilmer och Valter, respondenterna ifrån de varuproducerande företagen, att den största anledningen till gapet är att arbetet idag ser mycket annorlunda ut än när de tillträdde på posten, detta på grund av diverse omorganiseringar och beslut att skapa ett mer globalt och kundinriktat arbetssätt. Deras skillnader mellan förväntningar och utfall kan man med andra ord anta beror på själva företaget och dess förändring mot ett modernare arbetssätt. Om det så är fallet kan man se tecken på att Zeithamls och Bitners teori stämmer in på vårt resultat.<sup>46</sup>

Det är också intressant att se att endast några av respondenterna upplevde ett gap mellan förväntningar och utfall gällande arbetsuppgifter eftersom det talar emot Watson teori. Han skriver att en ny chefsposition ofta kan ses som ett steg uppåt i en persons karriär istället

---

<sup>46</sup> Zeithaml, Valerie A och Bitner, Mary Jo *Services Marketing* (1996) s. 251

för bara ett nytt arbete där det är självklart vilka arbetsprestationer som krävs och vilka arbetsuppgifter som ingår<sup>47</sup>.

Vi kan inte fastställa att det skulle finnas några skillnader mellan förväntningar och utfall i denna fråga hos våra representerade varuproducerande företag respektive tjänsteföretag. Inte heller går det att se några mönster på grund av olika branscher, företagens storlek eller om personen är kvinna eller man. Detta verkar helt enkelt vara beroende på personen och företaget i fråga och därmed individuellt från fall till fall.

Av alla respondenterna så var det endast en som uppgav att han kunde arbeta aktivt för att förändra vilken arbetsuppgift han lade ner mest tid på. Slutsatsen blir därmed att det är svårt för en förstalinjechef att arbeta aktivt för att förändra sina arbetsuppgifter. Detta är i linje med resultaten i Hills studie, som även den visade att chefer generellt har svårt att påverka sina arbetsuppgifter<sup>48</sup>. Vad det beror på kan troligen ha flera orsaker. Då en förstalinjechef både har mycket ansvar för sina arbetsuppgifter, sin personal och gentemot sina egna chefer, kanske det helt enkelt inte finns något utrymme för att försöka ändra på sina arbetsuppgifter. Vi har dock inte kunnat finna några befintliga teorier som stödjer vårt resonemang.

### **Personalen är ett av chefens huvudansvar**

Varje dag interagerar våra respondenter med sin personal, sitt team. Endast två anser att denna interaktion är enligt förväntan, det vill säga de lägger ner så mycket tid på sin personal som de vill och förväntade. Tre av våra fyra respondenter som arbetar på tjänsteföretag vill och hade förväntat sig att ägna mer tid åt sin personal men gör inte det. Detta motsäger Hills studie som visade att många förstalinjechefer inte hade förväntat sig att arbeta så mycket med sin personal som de sedan gjorde och att detta ledde till en viss frustration. Tobias är den enda som förväntat sig att arbeta mindre än de två till fyra timmarna per dag han spenderar med sin personal, vilket även han ibland upplever som frustrerande. Han arbetar därför aktivt för att ändra detta samt med att utveckla processerna ytterligare för att underlätta detta. Detta skiljer sig från de fyra som arbetar på varuproducerande företag där hälften hade förväntat sig mer arbete med sin personal, men

---

<sup>47</sup> Watson, Tony J. *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work* (2001) s. 51

<sup>48</sup> Hill, Linda A. *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2005) s. 16ff

helst inte vill det. Vera lägger cirka 70 procent på att arbeta med sitt team, men hade snarare förväntat sig 40 procent. Hon trodde att hon skulle kunna göra mer själv, men har insett att produktionen inte går framåt om det inte finns ett nära samarbete. Vilmer och Valter arbetade mycket mer med sin personal då de tillträdde, men efter några år har rutiner utvecklats och det krävs inte lika mycket arbetstid med personalen.

Hur kommer det sig då att vissa vill ägna mer tid åt sina medarbetare och andra inte? Mycket har troligen att göra med vilket sorts företag man arbetar på och givetvis vilken typ av arbetsuppgifter man har. Personliga faktorer såsom vilken sorts människa man är samt vilken utbildning man har spelar förmodligen även det en stor roll. Tina som är utbildad personalvetare lägger i dagsläget 50 procent av sin tid på sin personal, men hade förväntat sig betydligt mer. Hon startade i företaget just för att få arbeta mer med människor. Även Tomas hade förväntat sig och vill ha ett mer nära arbete med sin personal. Tomas ägnar ungefär tre timmar per åtta timmars arbetsdag med sin personal, vilket han anser är för lite tid. Generellt kan man se att de inom tjänsteföretagen är mer intresserade av att ha ett nära samarbete med sin personal. Detta kan då ses i motsats till de varuproducerande företagen där man hellre arbetar individuellt med sina arbetsuppgifter. Vi har inte hittat någon befintlig teori som stödjer detta resonemang.

### **Det är tidskrävande att vara chef**

Att vara chef innebär stort ansvar vilket speglas i antalet timmar respondenterna arbetar i veckan och hur mycket semester de tar ut. De flesta av respondenterna hade förväntat sig att arbeta mindre, dock svarade några att de förväntat sig att arbeta som de gör. Här stämmer vår undersökning till stor del med Linda Hills studie, där chefer blev mycket överraskade över den kraftiga arbetsbelastningen på sin nya position<sup>49</sup>. Dock var inte vårt resultat lika tydligt som Hills, utan vi kan se en något mer realistisk förväntan inför arbetsbelastningen från våra respondenter. Det är svårt för en ny chef att förutse hur mycket man kommer att arbeta innan man börjat på positionen. Som chef är man oftast ytterst ansvarig och de respondenter som är yngre och relativt nya på arbetsmarknaden känner att de har svårt att släppa arbetet trots att de har gått hem för dagen. Vera och Viktor som båda arbetar på varuproducerande företag har perioder då de arbetar mer, oftast i samband med att produkter ska lanseras. Vi ser ingen skillnad mellan

---

<sup>49</sup> Hill, Linda A. *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2005)

varuproducerande- och tjänsteföretag, utan kan enbart konstatera att vara chef är tidskrävande.

En annan aspekt som är intressant att se på är hur mycket tid respondenterna anser att de har till familj, vänner och det sociala livet. Många har svarat att de har mindre tid idag till sitt sociala liv än innan de började på sin chefsposition men att det var som förväntat. De respondenter som är unga och inte har familj känner att de inte har någon tid över på vardagar. För Viktor är helgerna heliga där han absolut inte arbetar, även om det ibland händer att han måste. De respondenter som har familj, vilket är merparten av respondenterna, försöker ta sig tid att umgås med sina barn och planerar in alla aktiviteter så de inte ska krocka med arbetet. Här kan vi se att vår undersökning till viss del skiljer sig från teorin som Claes Edlund framställer, där han menar att många chefer upplever att de inte har tillräckligt med tid till sina familjer<sup>50</sup>. Vilmer fick en så kallad väckarklocka då hans son fick i uppdrag i lågstadiet att beskriva vad föräldrarna gjorde och då fick fel då han svarade att hans pappa arbetade 50 timmar i veckan. Enligt sonens fröken arbetade man 40 timmar i veckan i Sverige. Vilmer insåg att han inte ville att arbetet skulle gå ut över sin familj och ändrade sina arbetstider. Respondenterna tar sig tid att vara med sina barn och hellre arbetar en timme efter att barnen gått och lagt sig. Vera, Viktor och Tina som inte har familj har svårt att få tid med sitt sociala liv på vardagarna. Detta kan även tänkas ha att göra med deras ålder och erfarenhet inom chefsyrket. Är man ny vill man göra ett bra arbete och det tar tid innan man lär sig rutinerna på arbetsplatsen samt bildar egna rutiner. Vi ser att de respondenter som är relativt nyutexaminerade arbetar mer och hårdare då deras drivkraft fortfarande är stark och deras ambitioner inom arbetsmarknaden stor och därmed vill visa vad de går för. Vera och Tobias talar om de så kallade hundåren då allt tar längre tid i början. Tobias säger att han fått acceptera att ibland kanske man bara löser ett problem till 80 procent och får vara nöjd med detta och gå vidare. Ibland räcker inte tiden till och för att inte gå in i väggen har han valt att acceptera detta. Det verkar som om man med tiden blir mer erfaren och lättare kan släppa lite av ansvaret. Här går det heller inte att skönja något mönster mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag, utan svaren är väldigt individuella.

När man ger sig in i arbetslivet räknar troligen de flesta med att kunna ta ut ett visst antal veckors semester. Ibland räcker dock inte tiden till och man hinner inte ta ut alla de veckor

---

<sup>50</sup> Edlund, Claes "Leva och Leda" s. 73

som man är berättigad. Av våra respondenter har alla förutom Tore rätt till sex veckors semester med ingen övertidsersättning. Alla våra respondenter hade förväntat sig att ta ut all sin semester men inte alla lyckas. Valter och Vera känner att de inte kan ta ut full semester. Vera som i dagsläget har två veckor tillgodo från år 2004 hade hellre sett att hon fick fem veckors semester samt övertidsersättning. Hennes problem är att hon känner att hon inte har tid och att arbetet blir lidande av att hon inte är där. I sin tur leder detta till att hon själv blir lidande. Viktor har å andra sidan en tyst överenskommelse med sina arbetskolligor att oavsett hur mycket de har att göra året om så ska de ta ut den semestern som de har rätt till. Viktor säger att hade han inte gjort det hade han troligtvis gått in i väggen. För Vilmer var det svårt att till en början att ta ut alla sex veckorna. För varje vecka man är borta blir det mer att ta igen då man kommer tillbaka, vilket för många blir något negativ förknippat med semestern vilket kan orsaka ångest då man ska vara ledig. Vilmer menar även att det är ett friskhetstecken att ta semester.

Det är svårt att skönja ett mönster för varför vissa tar ut full semester och andra inte. Det verkar vara helt individuellt och oberoende av ålder och genus. Av våra åtta respondenter är det endast två som inte tar ut full semester. Båda två arbetar inom varuproducerande företag. Detta kan bero på att det är svårt att lämna ett ansvar man har för en viss produktion. Vidare kan vi annars inte se någon direkt skillnad eller likhet mellan våra båda företagsgenrer. Visserligen så tar nästan alla som har familj ut full semester vilket kan bero på att de måste, och förmodligen vill, koordinera sin ledighet med barnens.

### **Arbetets för- och nackdelar**

På frågan om vad det var som var mest positivt med arbetet, svarade Tore, Tomas, Tina och Viktor att det var medarbetarna, på ett eller annat sätt. Tre av de fyra som svarade detta var ifrån tjänsteföretag. Vi anser det rimligt att anta att tjänsteföretagens största resurs är de anställda. Utan dem finns ingen produkt. Det är svårt för en maskin att göra en människas arbete på ett tjänsteföretag. Därför blir kontakten och vården av personalen troligen extra viktigt i ett tjänsteföretag. Kan det även vara så att man arbetar mer i lag i tjänsteföretag och därför har ett större behov att umgås med ens medarbetare? Även om vi inte har hittat någon teori som direkt stämmer överens med detta resonemang så stämmer det överens med den generella tonen i mycket litteratur om tjänsteföretag, att arbeta

kundinriktat är a och o och medarbetarna är företagets viktigaste resurs för att kunna göra det.

Ett annat mönster kan ses hos Valter som svarar att nya uppgifter är det roligaste, Vera som gillar att se sina kreativa lösningar ge resultat och Viktor som, förutom svaret ovan, menar att lära sig nya uppgifter är det roligaste med hans arbete. Likheten mellan dessa svar är att de är anknutna med det praktiska arbetet. De verkar angelägna om att gå till arbetet och att tycker att de praktiska uppgifterna de gör på arbetet är roliga. De tycker om variation i arbetet. Hade de haft en ram som de alltid följer så hade knappast svaren varit desamma. Det är intressant att alla de som verkar tycka bäst om de varierande praktiska arbetsuppgifterna arbetar på varuproducerande företag. Ens föreställning säger gärna att arbetsuppgifter blir mer fastställda och monotona inom varuproducerande företag, medan det inom ett tjänsteföretag är mer varierande, vilket här inte verkar vara fallet. Detta är vår egen tolkning, då vi har inte funnit någon teori som stöder resonemanget.

Vidare analyserade vi i vilken grad respondenterna hade förväntat sig de positiva sidorna med sitt arbete. Vissa hade svårt att svara vad de hade förväntat sig, eller svarade liknande Valter, att det är något som måste upplevas. Vi kan ändå se ett mönster. Hos Tobias och Viktor så är arbetets för- och nackdelar i stort sett som de trodde. Motsatsen råder hos Tina och Vera som inte hade räknat med utfallet. Här finns en klar distinktion mellan de båda, Tobias och Viktor är unga män medan Tina och Vera är unga kvinnor. Förklaringen kan ligga i att män är mer vana att inneha ledarpositioner och därför vet mer vad de kan förvänta sig. Kvinnor i sin tur kanske inte har samma vana, då den allmänna uppfattningen är att män i större utsträckning än kvinnor innehar ledarpositioner. Detta är vår egen tolkning, vi har inte lyckats finna någon teori som stöder vårt resonemang.

## ***Relationer på arbetsplatsen***

### **Vilka relationer betyder mest?**

De två som håller relationen till sina kunder högst är Tomas och Tina. Dessa två arbetar på tjänsteföretag och poängterar ofta under intervjuerna att kunderna är det viktigaste. De två är oerhört beroende av kunderna. Tomas menar att utan sina kunder skulle hans arbete vara lönlöst och Tina skulle förlora många av sina arbetsuppgifter. Självklart är alla företag

beroende av sina kunder, men dessa två tar det till sin spets. De arbetar så pass nära sina kunder att relationen blir som till deras närmaste medarbetare. Detta stämmer överens med Dumaines resonemang i Zeithamls och Bitners bok vilket säger att linjeföretag måste bli en del i det team som möter kunderna<sup>51</sup>. Tomas och Tina har även det sambandet att de har relativt hög procent tid med sin personal, mellan 40 och 50 procent, men trots det trodde de sig få tillbringa mer arbetstid med sin personal. De andra som förväntade sig mer, Tore och Viktor, arbetar cirka 20 procent med sin personal. Tomas och Tina har helt enkelt överskattat hur mycket tid de skulle behöva lägga med sin personal. Kanske var det inte tillräckligt tydligt i arbetsbeskrivningen, om någon sådan fanns tillgänglig för dem. Enligt vår mening är 50 procent av tiden en stor del av dagen att förvänta sig arbeta med sin personal. Troligen har Tomas och Tinas förväntningar att göra med deras egna preferenser och hur de arbetat på tidigare arbetsplatser. Förmodligen påverkas generellt förväntningarna av hur ens tidigare chefer arbetade. Vi kan i undersökningen uppfatta en viss besvikelse över att respondenterna inte riktigt vet hur deras tid ska disponeras. Vår undersökning tyder på att blivande chefer bör få tydligare instruktioner och information om vad de kan vänta sig, innan de tillträder.

För resterande respondenter är personalen den viktigaste relationen. Det behöver inte betyda att man lägger ned mest energi på just personalen. Det kan vara så att en person vill arbeta betydligt mer med sin personal men tvingas på grund av sina arbetsuppgifter att ta itu med saker som han eller hon egentligen inte vill. Tore, Tomas, Tina och Viktor trodde att de skulle arbeta mer med sin personal. För dem sträcker sig tiden de tillägnar dem från 20 till 50 procent. Trots detta är det sällan någon av dem arbetar aktivt för att göra något åt saken. Tomas nämner att han någon gång nämnt för sin VD att han skulle behöva en sekreterare för alla administrativa uppgifter, men aldrig mer än så. Det verkar som att de vill förändra, men kanske inte tillräckligt mycket.

Den stora majoriteten svarade alltså sin personal, eller sina medarbetare. Frågan är om det kan vara så att de är indoktrinerade att svara på det sättet? Kan det vara så att det är trendigt idag att svara att relationen med sin personal, sina medarbetare, är den viktigaste och imorgon så är det relationen med kunderna som är viktigast? Vi anser att sådana formuleringstrender går i vågor, beroende på media eller de senaste rönen, vad konsulter

---

<sup>51</sup> Zeithaml, Valerie A och Bitner, Mary Jo *Services Marketing* (1996) s. 251f

säger och så vidare, men troligen är det så att många genuint uppskattar att arbeta med människor.

Tore, Tomas, Tina och Viktor förväntade sig alltså mer tid med sin personal. De arbetar inom tjänsteföretag, är högutbildade och externt rekryterade. Att de är externt rekryterade kan medföra att de har fått en annan bild av arbetet. Är man internt rekryterad kan man ha en bättre förutsättning att kunna förutse vad tjänsten innebär medan som externt rekryterad kan få svårare att få en känsla för hur arbetet faktiskt är. Det kan i sin tur medföra att man projicerar sina egna önsknings automatiskt till vad man förväntar sig. Vid jämförelse av tjänsteföretag med varuproducerande företag så menar hälften av tjänsteföretagen att relationen med personalen är den viktigaste och andra hälften valde relationen med kunder. Inom de varuproducerande företagen menade samtliga att relationen med personalen är den viktigaste. Som vi tidigare nämnt så kan det vara så att tjänsteföretagen arbetar närmare sina kunder, och därmed anser det viktigare att ha en bra och nära relation till dem. Man kan arbeta på ett varuproducerande företag utan att egentligen ha någon närmare kontakt med, eller ta någon större hänsyn till kunden när man tillverkar en produkt, men det är troligen betydligt svårare på ett tjänsteföretag.

I ovanstående resonemang där vi inte hänvisar till befintlig teori har vi gjort egna tolkningar. Vi har i de fallen inte funnit några teorier som stöder våra resultat.

### **Hur relationerna till medarbetarna påverkas av en befordran**

När en person som tidigare varit en kollega plötsligt blir chef är det lätt att relationen med tidigare kollegor förändras. Vi märkte i vår undersökning att det finns en tydlig skillnad på hur relationen förändrades mellan de externt och internt rekryterade respondenterna. I allmänhet kan man säga det att de som är internt rekryterade upplevde att det var jobbigt när de befordrades till en högre position än den personen de hade arbetat med som kollegor. Det var oftast med få personer som de arbetat nära och kallat för sina vänner. När en sådan situation uppstår blev resultatet att de andra blev svartsjuka och att respondenten nästan skämdes över sin framgång. Vilmer nämner i intervjun att det kunde till exempel finnas vissa som hade lojaliteten kvar hos sin gamla chef i sin gamla grupp vilket påverkade dagens arbete i den nya gruppen. Detta innebär i sig inget problem alla de internt rekryterade respondenterna säger sig har varit medvetna om detta innan och att det



ingick i befordran, men att de tycker det är tråkigt att tappa kontakten med personer de faktiskt tycker om. I ett fall, Vera, fick hon innan hon blev chef till och med uppmaningen från sina chefer att inte umgås för mycket med sina kollegor, då man kan hamna i obekväma situationer senare vid en eventuell befordran. Istället för att dela ut påfrestande orders och utföra sina plikter gentemot arbetsgivaren, hamnar man kanske då på de anställdas sida lite för mycket och att det till exempel blir betydligt svårare att avskeda en anställd. Vera är också den enda respondenten som inte hade förväntat sig förändringen gentemot sina medarbetare och underställda. Detta trots den uppmaning hon fick från sina chefer. Detta kan bero på olika saker, men förmodligen ligger det på ett personligt plan. Hon säger att hon inte är en sådan person i meningen att hon inte gillar att höja sig över andra. Det verkar nästan som att just den delen, att bestämma över andras huvud, är den delen av chefskapet hon uppskattar minst. Att arbetsrelationerna förändras efter en befordran ligger i linje med Watsons teorier då han skriver att, för många nya chefer blir det viktigaste i den nya rollen att lära sig att förhålla sig på ett annorlunda sätt till tidigare kollegor<sup>52</sup>.

En likhet mellan Tore, Tina och Tomas, förutom att de blev externt rekryterade, är att de alla arbetar på tjänsteföretag. Kan det vara så att tjänsteföretag har en större omsättning på personal? Kanske utvecklas och förändras tjänsteföretag i en högre takt än varuproducerande företag och därför kräver en högre omsättning av personal. Kompetenser blir då fort föråldrade och vissa individer kanske slutar trivas och söker sig till en annan organisation. Det kan vara svårt att svara på om detta stämmer, men bilden vi har fått är att dagens arbetsmarknad har blivit mer och mer rörlig de senaste åren. Där våra föräldrar arbetade på ett och samma företag hela sina liv, ser man personer i trettioårsåldern idag som gärna byter arbete vartannat år, för att senare i livet bestämma sig för var man eventuellt ska stanna. Många menar att tjänsteföretag behöver vara mer organiska i sin natur och förändras i högre takt än varuproducerande företag och därmed bör det leda till att man enklare och oftare byter arbete, då ens kvaliteter kanske gör sig bättre på annat håll. Detta är våra egna spekulationer. Vi har inte funnit några teorier som stöder vårt resonemang.

Något som enligt vår undersökning dock inte påverkar relationerna man har som chef är om man har löneansvar eller inte, i alla fall inte direkt på sättet man umgås med sin

---

<sup>52</sup> Watson, Tony J. *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work* (2001) s. 56f

personal. Vera är unik på det sättet att hon är den enda som inte räknade med att det skulle bli svårigheter med relationen till tidigare kollegor, trots att hon är den enda som inte har något löneansvar. Man skulle kunna tro att det är tvärtom, att får man löneansvar blir relationen med sin personal ännu mer auktoritär men så verkar inte fallet vara. Tore säger att hans anställda i början trodde att han skulle vara mer auktoritär än vad han var och därför var ett par anställda lite misstänksamma mot honom i början. När de sedan lärt känna honom så ändrade de inställning. Det är kanske detta som är lite faran med att rekrytera externt. Kan det vara så att man som ny i gruppen, och framförallt som chef ofta möts med en hel del skepsis som tar tid att överbrygga? Detta är kanske sant, men det positiva är att man kommer med *carte blanche*, utan några tidigare relationer inom företaget i bagaget. Om man tidigare gjort ett misstag i ett företag eller kanske gjort sig ovän med någon och senare blir chef, borde det vara mycket besvärligare att överbrygga de skillnaderna och misstänksamheten än att komma in ny i ett företag. Det är ett tudelat svärd, och det är svårt att veta vad som är bäst. Både Tomas och Vilmer menar att de utvecklats en hel del och lärt sig av de förändrade relationerna och de konflikter som uppstod. Vilmer nämner konflikthanteringen som något viktigt medan Tomas nämner den mentala pressen underifrån.

### **Kommunikationen med och relationen till den egna chefen**

Våra frågor till respondenterna gällande rapportering gav många olika svar som inte visade några tydliga mönster under analysen. Någon skillnad mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag kunde inte påvisas. Inte heller någon skillnad mellan män och kvinnor, ålder eller olika organisationsstrukturer kunde hittas. Hälften av de tillfrågade, nämligen Viktor, Valter, Tina och Tomas, menade att de hade en rapportering som motsvarade vad de hade förväntat sig. Samma personer upplevde även en väl fungerande kommunikation med sin chef, samt en vänskaplig relation med denne. De övriga gav skiftande svar. Vi kommer här att kort beskriva de olika svaren för att läsaren ska få en förståelse för hur olika respondenterna svarade samt hur komplex kommunikationen med, och relationen till sin chef kan te sig för olika personer.

Vilmer svarade att han rapporterade mer än han hade förväntat sig. Han menade även att relationen med sin chef generellt var närmare än han förväntat sig, samt att de hade en mycket god kommunikation. Tore i sin tur menade att han hade förväntat sig mer press

gällande rapporteringen till sin överordnade. Nu var den i stället otydlig. Han upplevde även relationen med chefen som vänskaplig men med ett visst avstånd. Tobias hade förväntat sig en mindre komplicerad rapportering som inte splittrade hans fokus, men menade att kommunikationen var bra samt att relationen med sin chef kännetecknades av press men med en vänskaplig ton. Vera har dels formell rapportering en gång per månad, men tyckte i övrigt att hon såg sig själv gå på fler möten än hon hade förväntat sig. Dessa exempel har vi återgett för att visa hur komplex relationen till den egna chefen kan te sig.

Huruvida möten är en form av rapportering är här svårt att avgöra. Detta beror givetvis mycket på mötets karaktär, något som vi i vår studie inte har någon vetskap om. Veras kommunikation med sin chef var heller inte glasklar. Hon kunde inte skicka e-post eller ringa då hennes chef hade mycket ansvar utöver sitt personalansvar. Hon kunde alltid knacka på dörren om hon behövde diskutera något, men hon hade önskat att kommunikationsrutinerna var tydligare. Här är det även intressant att nämna att Vera var den enda tillfrågade som påpekade att arbetsmiljön på företaget, det vill säga var man sitter rent fysiskt, signalerar en viss hierarki och makt. Hon menar att vissa av hennes överordnade på detta sätt vill hävda sig lite och att det leder till en viss särskillnad. Detta är dock ett fenomen som kommer att ändras på Veras företag. Nästa år ska alla sitta i ett öppet landskap för att ta bort känslan av *vi* och *dem*. Är detta något som har samband med bristande kommunikationsrutiner? Vi anser att det är en möjlighet, även om vi inte funnit några teorier som stöder resonemanget. Ett öppet landskap kan mycket väl bidra till en tydligare kommunikation då alla blir mer tillgängliga rent fysiskt och ingen kan se någon hierarkisk särskillnad beroende på fysisk placering. Vera ansåg även att förmågan att samarbeta med andra inom sin egen avdelning var bland andra en mycket viktig kunskap som förstalinjechef.

Relationen och kommunikationen med sin chef är mycket individuell och beror troligen på många faktorer såsom personlighet, tidigare erfarenheter och individens personliga behov. Tores problem gällande otydliga rutiner kring rapporteringen kan ha olika orsaker. Då hans kommunikation med och relation till sin chef generellt var bra, kan man anta att rapporteringsrutinerna inte är någonting som han eller hans chef kan ändra på. Tore arbetar på ett tjänsteföretag. Är det, som tidigare nämnts, möjligt att en eventuell brist på struktur och rutiner i vissa tjänsteföretag kan medföra att förändringar blir svåra att genomföra på grund av de otydliga rutinerna? Vi personligen anser detta vara en möjlig teori. En för stor

avsaknad på rutiner borde kunna leda till osäkerhet och en viss handlingsförklaring gällande förändringar inom organisationen generellt.

De olika svaren medför att det i stort sett är omöjligt att se några mönster, men det är mycket intressant att diskutera olika möjliga förklaringar till de olika rutiner som företagen karakteriseras av. Detta analysområde har i stället för att ge svar bidragit till en intressant diskussion och även fler intressanta frågeställningar, något som framtida forskning förhoppningsvis kan sprida mer kunskap om.

## ***Bedömning samt belöning av förstalinjechefen***

### **Det är inte alltid man är nöjd med sin lön som chef**

Hälften av våra respondenter hade förväntat sig en högre lön än de fick då de tillträdde sin nuvarande position. Det är endast tre av våra respondenter som från början har fått den lönen de begärt och därmed är nöjda. Veras lön är enligt förväntan men hon hade en låg ingångslön och då lönen höjs enligt en lönekurva så har hennes lön hamnat i underkant i jämförelse med hennes arbetsuppgifter och hennes stora budgetansvar. Både hon och Viktor anser att de är värda mer, huvudsakligen för att deras lön inte motsvarar det ansvar som de har. En möjlighet är att det inte är många av respondenterna som direkt vågar säga att de är värda mer, då dessa ord kan vara rätt så negativt laddade. Valter hade förväntat sig högre lön, men säger sig ändå ödmjukt vara nöjd med den lön han får. Detta skulle eventuellt kunna tolkas till att han egentligen anser att han är värd mer, men inte vill säga det rakt ut. Tore startade på sitt arbete med en resultatbaserad lön samt en utlovad vinstbaserad bonus varje halvår. Då företaget har växt mycket under de senaste åren har bonusen kommit mer sällan då företaget haft många nya kostnader. Detta motsvarade inte Tores förväntningar, men han anser ändå att han har en bra lön då det går bra för företaget. Han anser dock att hans lön kunde vara större om företaget tagit mer vara på hans kompetenser. Tore nämner dock inte rakt ut i intervjun att han anser att han är värd mer men den underliggande meningen i hans ord kan enligt oss ändå tyda på detta. Tobias ansåg att han var värd mer i början av hans chefskap och var inte fullt ut nöjd med sin lön. Idag är han dock mer nöjd då han haft löneförhandlingar med löneförhöjning som följd.

Av våra åtta respondenter är det sammantaget fyra som fick lön enligt förväntan då de tillträdde sin position. Av dessa arbetar två inom varuproducerande företag och två inom tjänsteföretag. Utav detta kan man inte riktigt dra några reella slutsatser att det är skillnad mellan dessa två företagsgenrer. Däremot kan det finnas andra intressanta faktorer till varför vissa inte är nöjda med sin lön från början. Då en person är nyutexaminerad från ett universitet eller högskola har han eller hon även större krav på sin lön då man vill att den ska motsvara inte enbart det arbete man lägger ner, utan även den tid man lagt på sina studier. Man har oftast inga tidigare erfarenheter att jämföra med utan siktar högt direkt. Vi tror även att våra yngre respondenter kan vara lite mer kaxiga vid löneförhandlingar och därmed kanske bli besvikna då deras krav inte tillgodoses. Vi har dock inte funnit någon teori som stämmer överens med detta resonemang. Om man sätter lönen i förhållande till vilka ambitioner våra respondenter hade kan man skönja en viss relation. De två som hade starkast chefambition är även de som upplever att de är värda mer i lön. Dessa två är även de som angett att de arbetar ungefär mellan 50 och 60 timmar i veckan och ibland mer. Det är dock svårt att säga om dessa verkligen är korrelerade då det endast är två av åtta respondenter som svarat så.

### **Att beräkna förmåga hos chefer, ett ok eller en möjlighet?**

Vi har grovt delat in olika sätt att mäta chefernas prestationer i dels hårda, ekonomiska termer, och dels mjukare mål som handlar mer om relationer eller personliga mål. Tore mäts enbart i ekonomiska termer. Vera mäts både ekonomiskt och genom mer mjuka personliga mål på årsbasis. Hon får även ekonomisk feedback varje dag från sina försäljningssiffror. De andra mäts på lite olika sätt. Tomas och Tina mäts genom utvecklingssamtal med chefer och medarbetare. Vilmer och Valter mäts både ekonomiskt och genom obligatoriska attitydundersökningar medan Viktor mäts på hur det går för hans personal på olika sätt. Den enda som mäts *enbart* ekonomiskt är Tore. Är detta en generell trend? Är man på väg bort från de hårda ekonomiska prestationsmätningarna och kommer alla ekonomiska aspekter att försvinna? Nej, så är det självklart inte, men det verkar som man inte längre enbart mäter mål i ekonomiska termer. Däremot så är bonussystemet mycket beroende på detta. Det kan vara en plan från företagets sida att motivera personalen att bry sig om båda hårda och mjuka värden, och inte enbart fokusera på budgetresultat och liknande ekonomiska mål. Det kan även bidra till att chefer tänker både långsiktigt och kortsiktigt. Samtliga respondenter utom Tomas och Viktor har någon form

av bonus. De ser ut i olika former men mer eller mindre alla baseras på ekonomiska mål såsom omsättning, hur avdelningen klarar sig eller volym. Det intressanta här är att Tore nämner att det leder till kortsiktigt tänkande från hela ledningsgruppens sida, medan Tina säger precis tvärt om, att det leder till att företaget tänker längre än till exempel en månad framåt. Det är svårt att dra några egentliga slutsatser av detta. Skillnaderna beror troligen på hur bonussystemen är utformade i de olika företagen med olika teknikaliteter.

I motsats till de andra har alltså Tomas och Viktor inga bonussystem. Hur påverkar det dem? Tomas nämner att han drivs av helt andra anledningar än ekonomiska, han vill arbeta med medarbetare och brinner för det område han arbetar i. Däremot så är Viktor en ung man som inte är nöjd med sin lön. Det kan vara svårt att börja kräva bonus om ingen annan kollega har det eller om det ligger inom företagskulturen att inte kräva bonus. Har man arbetat länge, vare sig det är inom samma företag eller inte så får man oftast en högre lön. Gamla meriter väger ofta tungt. Framförallt bör Valter och Vilmer, som arbetat länge inom företaget, ha stora kunskaper inom företaget som värdesätts högt. Som tidigare nämnts så var Valter nöjd med sin lön även om han först trodde att den skulle bli högre än den blev. Han hade en föreställning om att chefer generellt hade en högre lön än de har på hans företag.

Vi kan inte se någon skillnad mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag. Inom tjänstesektorn har tre fjärdedelar bonus, precis som inom de varuproducerade företagen. I frågan om hur de mäts är det inte heller några tydliga mönster, inom tjänstesektorn mäts två av cheferna ekonomiskt och två subjektivt. Inom de varuproducerande företagen mäts två både ekonomiskt och subjektivt och en bara subjektivt och en bara ekonomiskt. Slutsatsen gällande vår undersökning är att bonussystem och prestationsmätningar inte har med om det är ett varuproducerande eller ett tjänsteföretag, utan beror troligen på individuella orsaker såsom ålder, erfarenhet och företagets karaktär.

## ***Förstalinjechefen – mellan barken och veden?***

### **Ansvar och befogenheter**

Teorier gällande mellanchefer generellt, då även inkluderat förstalinjechefer, visar på att de ofta upplever att ansvaret i arbetet tenderar att vara större än befogenheternas omfattning.

Studien av våra företag visar lite tecken på detta. Tvärtom tyder den på att det generellt finns en väl avvägd balans mellan ansvar och befogenheter. Endast en person, Tore, svarade att ansvaret var större än befogenheterna och att detta medförde en svår situation på arbetet. Tore påpekade även att han trodde att detta var ett vanligt förekommande problem för förstalinjechefer, något som vi alltså inte har hittat några tydliga tecken på i vår undersökning. Visserligen kan man anmärka att en person av åtta dock är 12,5 procent av våra respondenter, vilket kan anses vara en stor siffra om den skulle vara gällande för hela populationen. Detta kan vi givetvis inte veta, men det skulle vara intressant att se en mer omfattande studie inom detta område. Kanske har företagen efter 1990-talets omvälvande decentraliseringstrend, som Drakenberg diskuterar i sin bok, hunnit skapa en mer harmonisk situation för förstalinjecheferna där befogenheterna matchar ansvaret <sup>53</sup>. Drakenbergs teori, som påstår motsatsen, har trots allt några år på nacken och mycket kan ändras på bara ett par år i den dynamiska och komplexa marknad som företag verkar i idag.

Vi vill här även hänvisa till Grönroos teori som menar att tjänsteföretag, eller företag som generellt vill utveckla sin tjänstesektor, för att vara lyckosamma på marknaden bör fördela ansvaret och befogenheterna i organisationen långt ut i hierarkin <sup>54</sup>. Vår studie kan tyda på att detta är fallet inom många företag idag, både varuproducerande och tjänsteföretag. Den hårda konkurrensen på marknaden har kanske bidragit till att många företag både måste ha en väl utvecklad produktions- och tjänstesektor för att överleva och vara vinstgenererande. De kan därmed ha utvecklats så som Grönroos menar är nödvändigt.

Vad kan det då bero på att Tores svar skiljer sig från de övriga? Hans arbetsplats är på ett mindre företag som på kort tid har växt fort. Kanske har företaget inte hunnit utveckla fungerande befattningar där befogenheterna matchar ansvaret. Vi anser det rimligt att anta att organisatorisk växtvärk kan medföra att ansvaret en förstalinjechef behöver axla växer fortare än organisationen klarar av att fördela befogenheterna. Vi har dock inte funnit någon teori som stöder detta resonemang. I övrigt kan vi inte se något unikt som skiljer Tore från de återstående gällande befattning, erfarenheter eller organisationsform.

---

<sup>53</sup> Drakenberg, Margareth (red) *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor* (1997) s. 7f

<sup>54</sup> Grönroos, Christian *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats* (2004)

## Frihet att driva egna projekt och idéer

I samband med resonemanget kring ansvar och befogenheter är det intressant att även nämna att de flesta respondenter menade att de hade stor frihet att driva egna projekt och idéer på sin position, något som även Tore ansåg sig ha. Han hade trots detta mindre frihet än han hade förväntat sig, något som kan ses i samband med det faktum att hans befogenheter generellt inte matchade hans ansvar. Ett intressant svar kom från Tina som menade att hon hade viss frihet men att hon även var styrd. Hon menade att det var positivt och att det kunde vara skönt att inte behöva tänka *out of the box*, utan att hon i stället kunde fokusera på sina ordinarie arbetsuppgifter. Tina är en av två kvinnor som ingår i vår undersökning. Man kan spekulera om genus påverkar synen på frihet utanför ramarna på arbetet. Kan det vara så att kvinnor som är nyblivna chefer i högre grad än män vill bevisa sin kapacitet och kompetens, och därmed i högre grad trivs med att vara styrda så att de vet vad som förväntas av dem? Den allmänna uppfattningen är att de flesta chefer fortfarande är manliga. Kvinnor kan då uppleva att de måste bevisa sin kompetens just för att de är kvinnor. Det är en utmanande diskussion efter en begränsad undersökning, men vi anser det viktigt att våga diskutera olika möjligheter för att locka till vidare forskning. Vi önskar att vi hade fler kvinnor i vår undersökning för att tydligare se hur svaren mellan män och kvinnor eventuellt skulle skilja sig åt.

Vi kan inte se något mönster som tyder på att det gällande förväntningar om friheten att driva egna projekt och idéer skulle vara någon skillnad mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag. Inte heller några mönster går att se utifrån andra resonemang så som organisationsform, företagets ålder, respondentens arbetsområde eller liknande.

## Makt att genomföra förändringar inom organisationen

Vår analys visar på intressanta skillnader mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag gällande respondenternas möjlighet att genomföra organisatoriska förändringar. Till att börja med vill vi åter igen hänvisa till Grönroos teorier gällande tjänsteföretagens behov av att ha en flexibel organisation med en väl utvecklad decentralisering.<sup>55</sup> Med denna teori som grund kan man föreställa sig att tjänsteföretagens förstalinjechefer bör ha en minst lika stor möjlighet som de förstalinjechefer som arbetar inom varuproducerande företag, om inte större, att förändra organisationen. Vår studie

---

<sup>55</sup> Grönroos, Christian *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats* (2004)



visar intressant nog på motsatsen. Samtliga tillfrågade från varuproducerande företag menade att de har goda möjligheter att påverka förändringar av detta slag, medan två av tre från tjänsteföretagen menade att organisatoriska förändringar på olika sätt är svåra att genomföra, samt att de hade förväntat sig ett bättre och effektivare system för att genomföra denna typ av förändringar. Våra varuproducerande företag verkar ha utvecklat en mer flexibel uppbyggnad med en mer decentraliserad förändringsbenägenhet inom den organisatoriska strukturen. Vad kan detta bero på? Kanske har varuproducerande företag mer utvecklade processer generellt på grund av lång erfarenhet av produktion. Att utveckla en väl fungerande produktionsprocess kan ge god förståelse för hur företaget generellt bör utvecklas för att vara flexibelt och effektivt kunna svara mot marknadens förändrade behov. Tore, som arbetar inom ett tjänsteföretag, berättar i intervjun att hans företag har en komplicerad informell beslutsprocess som det tog tid för honom att förstå. Besluten togs ofta på stående fot och utan någon formell ordning, vilket kan ha ett samband med svårigheten att påverka ändringar inom organisationen. En sådan förändring kan ses som en ganska omfattande utveckling och då kan det mycket väl försvåra att det saknas formella rutiner. Kanske är det så att tjänsteföretagen är så flexibla att de nästan helt saknar rutiner för hur organisationsstrukturen ska kunna förändras och därmed har svårt att hantera en sådan situation. Brist på rutiner kanske i stället för att skapa flexibilitet leder till förvirring och otydliga regler.

Ett annat mönster, förutom att svaren skiljer sig åt mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag, är att samtliga som representerar tjänsteföretagen är externt rekryterade. Vi anser det rimligt att anta att det är lättare att förstå hur organisatoriska förändringar går till inom ett företag om man har arbetat där innan man blev chef. Det kan vara orsaken till att förväntningarna föll väl ut med utfallet för de internt rekryterade förstalinjecheferna. Det skulle i så fall medföra att det inte är relevant huruvida företaget är ett varuproducerande företag eller ett tjänsteföretag.

Ytterligare ett samband kan vara företagets livslängd. De som har makt att förändra eller påverka organisatoriska förändringar samt hade realistiska förväntningar på hur dessa förändringar skulle falla ut, arbetar i företag som både är större och har funnits längre på marknaden än de övriga. Kanske är det så att äldre och större företag har mognat mer i sin organisatoriska utveckling och därmed har bättre fungerande rutiner för förändringar än yngre företag? Man kan även diskutera om det borde vara tvärtom, att ett mindre företag

som är relativt nytt på marknaden rimligtvis borde vara mer formbart och flexibelt än andra, äldre företag. Detta stämmer i så fall inte med vår empiri, men vi anser tankegången vara fullt möjlig. Det är alltså svårt att se exakt vad skillnaderna beror på. Det är intressant att diskutera olika möjliga anledningar som dessutom kan inspirera till nya frågeställningar och framtida undersökningar.

Ovan beskrivna möjliga mönster är vårt personliga resonemang och är inte hämtat från någon befintlig teori.

## ***Förstalinjechefens kunskaper***

### **Vad är viktigt för att vara en bra chef?**

Respondenterna fick svara fritt på frågan gällande vilka egenskaper de själva ansåg vara de viktigaste för att vara en bra chef. Även om svaren varierade hade de alla en gemensam röd tråd, nämligen att de viktigaste egenskaperna uteslutande handlar om relationen med sin personal och sina kollegor. Detta går i linje med de egenskaper som Wall Berséus menar är viktiga för att vara en bra ledare, nämligen de sociala förmågorna<sup>56</sup>. Vidare går ingen skillnad att se utifrån varuproducerande företag och tjänsteföretag. Inte heller några andra mönster vad gäller kön, ålder, tidigare erfarenheter etcetera går att finna. Det intressanta med svaren är att ingen av de tillfrågade nämnde fackkunskap, specialistkunskap eller ens produktkunskap som en av de viktigaste egenskaperna. Under en annan fråga har däremot ett par respondenter från olika företag påpekat att fackkunskap inom vissa områden är viktiga för positionen. Frågan diskuteras under rubriken *Vilka kunskaper utmärker en bra förstalinjechef?* Den frågan handlade om positionen i stort och inte specifikt egenskaper som är viktiga för att vara just en bra chef över sin personal. Frågorna kan tolkas så att *vara en bra chef* mer handlar om hur vederbörandes personal uppfattar relationen, det vill säga respondentens ledaregenskaper, medan den tidigare ställda frågan mer handlar om den generella positionen som förstalinjechef och de resultat som personen presterar inom olika områden.

Att vara uppmärksam, lyhörd, en god ledare och förebild är det primära egenskaperna för att vara en bra chef menar respondenterna. Vad beror detta på? Vi anser att det är rimligt

---

<sup>56</sup> Wall Berséus, Ann-Britt *Att växa som chef* (2002) s. 25f

att tolka svaren så att klimatet på svenska företag idag är ett sådant att chefsens roll *är* som coach, lagledare och medmänniska. Idag handlar inte chefskapet om att ha specialistkunskaper om produkterna, utan om att vara den personen som motiverar och serverar sin personal för bästa möjliga resultat. Visst kan man diskutera huruvida det är trendigt att påstå att man som chef är lagledare och coach, men å andra sidan vore det troligtvis inte skamligt för en chef att påstå att produktkunskaper *är* viktiga.

Här kan vi se ett samband med en tidigare ställd fråga gällande personlig utveckling. Ingen av de tillfrågade var särskilt förvånade över att de hade utvecklats personligen i sin ledarroll och i hur de hanterar människor, konflikter och deras kommunikativa förmågor, även om utvecklingen ibland upplevdes som *starkare* än förväntat. Detta kan tyda på att blivande chefer idag till stor del inser att chefsrollen generellt handlar mycket om att hantera människor och att kommunicera med både sin personal och sina kollegor.

Dumaine skriver att ”de mellanchefer som är duktiga på ‘team building’ och att vara en lagspelare och lagledare istället för chef är de som har störst chans att få och klara morgondagens chefsjobb i serviceorganisationer”<sup>57</sup>. Detta stämmer väldigt bra överens med många svar vi fått av både respondenterna från tjänsteföretag men också av de från varuproducerande företag. Detta skulle kunna tyda på att den moderna utvecklingen man läser och hör om så ofta, att arbeta på ett kund- och serviceinriktad sätt verkligen har slagit igenom. Det skulle då kunna vara en av anledningarna till varför vi inte ser några större skillnader mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag. De företag som säljer materiella produkter är kanske idag lika måna om sin service som de företag som faktiskt säljer service som själva huvudprodukten. Om så är fallet finns det inte lika stark anledning till att det skulle skilja sig för en förstalinjechef att starta sin första chefsroll i ett tjänsteföretag eller varuproducerande företag.

De mönster vi har diskuterat ovan, där vi inte refererar till några teorier, är våra egna resonemang som vi inte har funnit befintliga teorier kring.

---

<sup>57</sup> Zeithaml, Valerie A och Bitner, Mary Jo *Services Marketing* (1996) s. 251

## **Vilka kunskaper utmärker en bra förstalinjechef?**

I artikeln *When promoting a salesperson to management* av Landy Chase togs följande kunskaper upp som viktiga hos en ny förstalinjechef inom försäljning; naturligt ledarskap inom den egna avdelningen, förmågan att samarbeta med andra inom ens avdelning, förmågan att samarbeta med andra avdelningar, administrativ kunskap och en positiv attityd<sup>58</sup>. För att undersöka om detta stämmer överens med våra respondenter, bad vi dem rangordna vikten av att besitta dessa kunskaper. Alla respondenterna ansåg över lag att samtliga av dessa egenskaper är viktiga vilket styrker innehållet i denna artikel. Artikeln vänder sig till personer som arbetar med försäljning och i användandet av denna gjorde vi ett antagande att vi skulle kunna generalisera innehållet till alla olika slags nya förstalinjechefer. Efter genomförandet av våra intervjuer drar vi slutsatsen att man kan generalisera, eftersom de flesta av våra respondenter ansåg att dessa egenskaper var viktiga eller mycket viktiga. Även om våra resultat styrker artikelns innehåll om vilka egenskaper som är viktiga hos en ny förstalinjechef har vi även fått förslag på ett antal egenskaper som artikeln inte tar upp. Dessa förslag var bland annat fackkunskaper inom området företaget är verksamt inom, kunskap om slutprodukten, förmågan att kommunicera och ödmjukhet inför andras kunskap som förstalinjechefen själv inte besitter. Vi kan inte se några skillnader mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag, varken hos de egenskaper artikeln föreslog eller hos de vi har fått förslag på från våra respondenter. Snarare tror vi att om man till exempel tycker fackkunskap är viktigt eller inte, beror på om respondenten själv har denna kunskap. För att ta ett exempel på detta tycker Vilmer att det var mer förr i tiden en bra chef ansågs behöva vara specialist på sitt område. Detta menar Vilmer har förändrats eftersom en specialist inte automatiskt är en bra ledare. Tomas ansåg att fackkunskaper var det som var viktigast. Dessa svar är varandras motpoler trots att de båda är män i samma ålder. Vi tror att det är en individuell fråga som påverkas av vad respondenten själv har kunskap om samt i viss mån av vilket företag han eller hon arbetar på. Att det skulle kunna bero på vilken typ av företag personen arbetar på eller sådana faktorer som genus, utbildning eller ålder ser vi inget som talar för. Snarare kan det vara intressant att jämföra detta resonemang med det i avsnittet kring hur de olika respondenterna förvärvat de kunskaper de använder inom sin position. Sambandet är att även här fick vi vitt skilda svar, det går dock inte att se några samband mellan hur en respondent har förvärvat sina kunskaper och vilka kunskaper denna tycker är viktigast.

---

<sup>58</sup> Chase, Landy *When promoting a salesperson to management* (2000) s. 12

De flesta av respondenterna hade förväntat sig att de egenskaper Chase tar upp i sin artikel skulle vara viktiga. Vera däremot blev lite förvånad när hon började som chef eftersom hon inte tänkt på att arbetet innebär ett ledarskap utan att man mer för en öppen dialog med sin personal. Hon hade inte tänkt på hur mycket man kan påverka andra med ledarskap innan hon hamnade i situationen att hon själv skulle utföra ledarskap. Varför just Vera svarat så här och inte de andra är svårt att dra några slutsatser från. Hennes svar går dock i linje med resonemanget i Mossbodas et als bok, att chefer ofta tenderar att anta att själva chefsarbetet utgör en mindre del av arbetet eftersom det helt enkelt är lättare att våga bli chef om man intalar sig att det inte kommer att kräva något av en som man inte redan kan<sup>59</sup>. Watson skriver att ofta stämmer en ny chefs titel inte överens med hur denne person ser sig själv. Även om man får titeln chef kan man fortfarande ha svårt att se sig själv som en sådan. Detta resonemang går också i linje med Veras svar<sup>60</sup>.

De mönster vi har diskuterat ovan, där vi inte refererar till några teorier, är våra egna resonemang som vi inte har funnit befintliga teorier kring.

### **Hur respondenterna har förvärvat sina kunskaper**

På frågan om hur respondenterna har förvärvat de kunskaper de använder sig av i sin position, har vi fått svar så skilda som livserfarenhet, utbildning, engagemang i studentföreningar och erfarenhet från lagsporter och liknande. Alla respondenternas utbildning var som den generella utbildningsnivån inom respektive företag. Det är svårt att se några mönster i vilka respondenter som uppgav vad, det verkar även här vara väldigt individuellt och det går heller inte att se några skillnader mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag.

Det som är intressant är att endast två uppgav att det skaffat sin kunskap ifrån sin utbildning. Å andra sidan uppgav flera att utbildningen utgjorde en bra bas men att man inte använder sig av denna direkt i sitt arbete. Detta resultat är intressant att jämföra med det från frågan om vilka kunskaper som respondenterna tycker är viktigast vid deras position. Det intressanta är att på den svarade ingen fackkunskap. Varken specialistkunskap

---

<sup>59</sup> Mossboda, Britt-Mari, Peterson, Mikael och Rönnholm, Inga. *Att vara chef och ledare – Dina vertyg för praktiskt ledarskap* (1998) s. 11f

<sup>60</sup> Watson, Tony J. *In Search of Management – Culture, chaos and control in managerial work* (2001) s. 56f

eller ens produktkunskap generellt nämndes utan de viktigaste egenskaperna handlade uteslutande om relationen med sin personal och sina kollegor. Dessa svar går i linje med att man inte direkt använder kunskapen från sin utbildning i arbetet.

### **Respondentens personliga och professionella utveckling**

I detta stycke analyseras vad respondenterna anser att de blivit bättre på i sitt arbete och hur de har utvecklats som personer. Tore och Vilmer känner att de har blivit yrkesmässigare, nästan tråkigare. Båda två är män mellan 40 och 50 år gamla. Vilmer känner även att han har blivit mer av en generalist, att han har fått en så kallad helikoptersyn över hela företaget. Vilmer har arbetat länge inom företaget och har därmed hunnit styra upp sina rutiner. Där det tidigare behövdes hjälp från hans sida fungerar det nu självständigt. Han har gått från 70 procent till 40 procent av dagen att samtala med sin personal. Detta ger i sin tur att han kan frigöra tid till andra saker. Beror på att han har blivit internt rekryterad? Det bör vara så att man känner till de informella och formella rutinerna bättre när man är internt rekryterad och på så sätt kommer enklare in i arbetet och dess rutiner.

Men det finns inte bara en sanning. För Tina och Tomas så är kommunikation ett ledord, och framförallt Tomas säger att han lärt sig lyssna bättre. Båda två arbetar inom tjänstesektorn och är externt rekryterade. Att de är externt rekryterade kan möjligtvis medföra att de behöver få sin personal på sin sida på ett annat sätt än vad en chef som rekryterats internt behöver göra. Det kan även ha med tjänstesektorn att göra, kanske har tjänstesektorn inte så tydliga direktiv och behöver mer kommunikation än varuproducerande företag.

Valter säger att han har utvecklat sin sociala kompetens och lärt sig mycket om konflikt-hantering. Valter utmärker sig lite då han inte innehar vissa kompetenser som hans anställda har. Detta gör att han måste vara insatt i deras arbete, utan att veta exakt vad det är de gör. Han blir också väldigt delegerande i hans arbetssätt, då han faktiskt inte har något val. Då blir det kanske naturligt att han utvecklar sin sociala kompetens? Vi antar att det är viktigt att ha en hög social kompetens för att effektivt kunna delegera arbete. Valter borde därför av alla respondenter arbeta närmast sina anställda men samtidigt längst ifrån. Längst ifrån på det sättet att han faktiskt inte riktigt vet hur de genomför sina arbetsuppgifter, men närmast eftersom han måste kunna delegera arbetsuppgifter på ett sådant sätt så att det

fungerar, att de verkligen genomför sitt arbete på ett korrekt sätt. Det är ett förmodligen ett krävande men utvecklande arbetssätt. Rent allmänt är det svårt att se korrelationer inom detta område. Vi tror att arbetsuppgifter spelar en stor del här. De som gör standardiserade arbetsuppgifter kan nog inte utvecklas lika mycket som dem som gör mer icke-standardiserade uppgifter. Det verkar inte finnas mönster som visar på skillnader mellan varuproducerande och tjänsteföretag eller andra aspekter såsom organisationsstruktur eller arbetsuppgifter.

De mönster vi har diskuterat ovan är våra egna resonemang som vi inte har funnit befintliga teorier kring.

### ***Vad överraskade respondenterna mest över chefskapet?***

För att få en inblick i vilka förväntningar som inte infriades för respektive person, frågade vi respondenterna vad det var som överraskade dem mest när de tillträdde sin chefsposition. Här har vi fått vitt skilda svar, allt från förvåning över organisatorisk tröghet och informella beslutsprocesser till ens starka personliga engagemang i arbetet.

Det går inte att se några samband eller att dra några slutsatser av dessa svar då de är lika olika som individer är olika. Vi kunde varken att se några samband hos olika typer av företag, branscher, genus eller något annat. Två svarade dock att de blev förvånade över graden av ansvar och detta tror vi, även om det inte direkt syns i dessa svar, kan vara något som många förstalinjechefer blir förvånade över. En annan intressant iakttagelse gällande dessa svar är att inte en enda av respondenterna uppgav att det var mest förvånade över tiden de lade ner på sin personal, vilket talar helt emot resultatet i Hills studie, där detta faktiskt var ett av de fakta som respondenterna i hennes studie var mest förvånade över<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Hill, Linda A. *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2005)

## **Sammanfattning av förstalinjechefens förväntningar och utfall**

### **Respondenternas chefsambitioner**

För att ge en mer överskådlig bild av vår analys kommer vi här att sammanfatta de mest intressanta aspekter vi kommit fram till. Till en början såg vi huruvida man hade chefsambitioner eller inte var väldigt individuellt bland våra respondenter. Inga direkta mönster fanns att skönja. Av de fyra respondenterna inom de varuproducerande företagen var det endast två som hade starka chefsambitioner medan det inte var någon inom tjänsteföretagen. Dock är det intressant att se att tre av fyra tjänsteföretagsrespondenter inte uttryckte några chefsambitioner utan snarare uttryckte de ambitioner att vilja arbeta nära med människor samt vara med att förändra organisationen. En annan anledning till att de inom tjänsteföretagen inte hade klara chefsambitioner kan vara att de blivit externt rekryterade. Med andra ord sökte de sig till chefspositionen och behövde inte arbeta sig upp till sin nuvarande position.

### **Det dagliga arbetet**

Då vi undersökte respondenternas arbetsuppgifter fanns det inga större skillnader i deras förväntningar och utfall samt deras möjlighet att arbeta aktivt för att ändra på dessa i tjänsteföretag respektive varuproducerande företag. Det är dock intressant att se att i detta fall stämde våra undersökningar överens med Hills då även hon kom fram till att det ofta var svårt att påverka arbetet trots chefspositionen.

När vi undersökte hur tidskrävande respondenterna ansåg sina chefspositioner vara kunde vi heller inte se något mönster mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag. Inte heller då det handlar om respondenternas semester, varför vissa tar ut full semester och andra inte. Av våra åtta respondenter är det endast två som inte tar ut full semester som de är berättigad till. Att dessa sedan arbetar inom varuproducerande företag kan, enligt vårt eget resonemang, bero på att det är svårt att lämna det ansvar man har för en viss produktion.

När vi frågade respondenterna vad de tyckte mest respektive minst om med sitt arbete, fick vi fram en del intressanta svar. Hälften svarade att det var medarbetarna och personalen som var det roligaste med arbetet. Tre fjärdedelar av dessa arbetar inom tjänstesektorn



vilket kan ha med att göra att tjänstesektorn är så pass beroende av sina anställda, till skillnad från ett varuproducerande företag där respondenterna svarade att det praktiska arbetet var roligast. Det kan eventuellt ha att göra med att tjänstesektorn satsar mer på sin personal, att den är deras viktigaste resurs och därför tar bättre hand om dem och satsar mer på team building och dylikt.

### **Relationer på arbetsplatsen**

Vidare då vi undersökte hur mycket tid respondenterna tillbringar med sin personal fann vi att tre av våra fyra respondenter från tjänsteföretag vill och hade förväntat sig att ägna mer tid åt sin personal än vad de gör i dagsläget. Detta skiljer sig från de fyra som arbetar på varuproducerande företag där hälften hade förväntat sig att ägna mer tid till detta men samtidigt helst inte ville det. Generellt kan man se att de inom tjänsteföretagen är mer intresserade att ha ett nära samarbete med sin personal. Detta kan då ses i motsats till de varuproducerande företagen där man hellre arbetar individuellt med sina arbetsuppgifter.

När det kommer till frågan om de relationer som är viktigast för respondenterna så var svaren olika. Inom tjänstesektorn svarade två av respondenterna att kunderna är viktigast. Detta är intressant då det motsäger lite vad vi skrivit tidigare, att de anställda är viktigast för tjänsteföretaget, och därför borde respondenterna svara personalen. Anledningen till att de istället svarade kunder kan vara att de arbetar närmast och lägger ned mest tid på dem, till skillnad från vissa andra som faktiskt lägger ned större delen av sin tid på sin personal.

Vi nämnde tidigare att det var en intressant aspekt huruvida respondenterna var internt eller externt rekryterade. Vi såg att detta även påverkade hur man är med sina medarbetare. De som är internt rekryterade känner ofta ett visst obehag inför befordringar, då de kan väljas före någon som de kallat för sina kompisar, vilket då kan leda till dålig stämning mellan gamla vänner. Detta problem hade inte de som blev externt rekryterade. Vad som även spelar in är huruvida det gäller ett tjänsteföretag eller varuproducerande företag. De som arbetar inom tjänstesektorn blev nästan alla externt rekryterade. Vi tror att detta kan bero på en större rörlighet på arbetsmarkanden inom tjänstesektorn. Detta i sin tur kan bero på att tjänsteföretag anpassar sig fortare till en föränderlig omvärld, vilket då gör att företaget förändras och nytt folk behövs och gammalt folk blir obsolet.

Vidare såg vi hur kommunikationen inom företaget möjligtvis kan påverka förstalinjechefen. Vera visade tecken på att otydlig kommunikation kan ha ett samband med den fysiska arbetsmiljön och hur medarbetarnas arbetsplatser är placerade. Vidare var respondenterna enhälliga att det är viktigt att ha en öppen arbetsmiljö samt undvika att ha stängda dörrar.

Ett intressant resultat av vår analys är att respondenterna förstår att det handlar mycket om att kommunicera och upprätthålla en bra relation med sin personal för att vara en bra chef. Detta går till viss del emot resultatet i Hills studie, där respondenterna ofta underskattade hur viktig relationen med sin personal skulle komma att bli. Alla utom en i vår undersökning beskrev sig själva som en *coach*, en lagledare. Bilden av att chefer är auktoritära är enligt vår undersökning till stor del förlegad och inaktuell.

### **Bedömning och belöning av förstalinjechefen**

Lönemässigt är det svårt att dra generella slutsatser då två inom varuproducerande företag samt två inom tjänsteföretag fick den lönen som de förväntat. Snarare är det intressant att se till andra faktorer såsom utbildning och ålder.

På frågan hur företagen mäter en persons prestationer så svarade respondenterna lite tvetydligt. Några svarade att de mäts ekonomiskt, andra mäts subjektivt och vissa mäts på båda sätt. Vår förklaring är att företag försöker få sina anställda att arbeta mot både hårda och mjuka mål. Sedan sade vissa av respondenterna att det leder till ett kortsiktigt tänkande med bonus, andra svarade precis tvärtom. Det är mycket svårt att finna några samband, slutsatsen blir att bonus är något komplext som inte direkt följer några mönster.

### **Förstalinjechefen – mellan barken och veden?**

Vi undersökte också balansen mellan ansvar och befogenheter. Majoriteten av vårt urval har en god balans mellan dessa och att detta kan tolkas som att teorin inom ämnet inte stämmer på dagens förstalinjechefer. Har utvecklingen inom chefskapet gått så snabbt att dessa tidigare teorier som går tillbaka några år nu är inaktuella? Vi anser mycket väl att så kan vara fallet. Utredningen visar även att tjänsteföretagen, som även är mindre och yngre, har mindre makt än varuproducerande företag när det gäller möjligheten att genomföra

förändringar inom organisationen. Det är svårt att säga vad detta beror på. Det kan ha olika förklaringar som till exempel företagets livslängd, extern och internt rekryterade chefer, eller företagets storlek. Det intressanta är att tjänsteföretagen i vår undersökning, som enligt Grönroos bör ha mer makt fördelat långt ut i organisationen, här visar ett resultat som är precis tvärtom.

### **Förstalinjechefens kunskaper**

Vi kom fram till, i enlighet med Chase, att följande kunskaper är viktiga för en ny förstalinjechef: naturligt ledarskap inom den egna avdelningen, förmågan att samarbeta med andra inom ens avdelning, förmågan att samarbeta med andra avdelningar, administrativ kunskap och en positiv attityd. Andra kunskaper som även är viktiga för den nya förstalinjechefen kan vara fackkunskaper inom området företaget är verksamt inom, kunskap om slutprodukten, förmågan att kommunicera och ödmjukhet inför andras kunskap som förstalinjechefen inte själv besitter. Det är också intressant att se att de kunskaper som anses vara nyttiga för en ny förstalinjechef skiljer sig inte åt mellan varuproducerande och tjänsteföretag.

Det går inte att se några samband mellan hur olika respondenter har förvärvat den kunskap de använder inom sin position och inte heller gällande vad som överraskade dem mest hos den nya posten. Det var dock intressant att ingen av respondenterna uppgav att de var mest överraskade över tiden de la ner på sin personal, vilket talar helt emot resultatet i Hills studie, där detta faktiskt var vad respondenterna var mest förvånade över.

### **Respondentens personliga och professionella utveckling**

Vid frågan om hur respondenterna utvecklats, både professionellt och personligt, är än en gång hur man är rekryterad en viktig aspekt. De som är externt rekryterade säger att de utvecklat sina kommunikativa förmågor och lärt sig lyssna bättre. De som istället är internt rekryterade nämner att de fått en bättre helhetssyn på företaget till skillnad från när de inte var chefer och såg bara sin egna lilla del.

## **Vad överraskade respondenten mest över chefskapet?**

Vi diskuterade även i teoriavsnittet huruvida våra respondenter skulle visa sig ha blivit förvånade över i vilken omfattning positionen innebar förmågan att hantera människor i olika situationer. Detta med avseende på Hills och Edlunds teorier om att chefer tenderar att vilja bli just chefer på grund av att de vill prestera, visa resultat och driva egna projekt och idéer. Vår undersökning visade inte något sådant resultat. Det var ingen överraskning för våra respondenter att chefskapet till stor del handlade om människor.

Slutligen kan vi se att när det kommer till Hills undersökning visade den ett annat resultat än vår. Många av Hills respondenter visade kraftig skillnad mellan förväntningar och utfall inför den första chefspositionen, och så var inte fallet i vår undersökning. Detta kan ha olika orsaker, kanske är det svårt för personerna som vi har intervjuat att minnas hur det kändes ett par år tillbaka innan de blivit chefer. Det är lätt att glömma när arbetsituationen ändras ofta. Det är också möjligt att den amerikanska kulturen är så pass annorlunda än den svenska att vi får helt olika svar av den anledningen. Kanske har blivande amerikanska chefer generellt mindre mjuka värden i fokus än de svenska. Om vi dessutom i Sverige har en kultur som kännetecknas av en plattare organisationsstruktur kan det mycket väl bidra till att chefer ses som en i gänget, trots att de blivit överordnade hierarkiskt.

## **7. Slutsats**

*I detta kapitel kommer vi avslutningsvis att presentera de slutsatser vi kommit fram till i vår analys, samt ge förslag till framtida forskning inom ämnet.*

---

I början av vår uppsats ställde vi upp följande problemformulering som har följt oss under uppsatsens gång. Vi ville undersöka huruvida det fanns någon skillnad mellan tjänsteföretag samt varuproducerande företag då det gäller förstalinjechefens förväntningar samt utfall. Vi har genomfört åtta intervjuer med förstalinjechefer på sju olika företag. Vi har en stor bredd bland våra undersökta företag vilket även gör att vi ibland får stora skillnader i svaren.

Efter att ha gjort dessa åtta intressanta intervjuer med varierande svar från alla har vi genom vår analys kommit fram till att vi generellt sett inte kan se någon skillnad i förväntningar och utfall mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag. Snarare kan vi se likheter och andra intressanta mönster. Vi anser att vi genom vår analys och diskussion har uppfyllt syftet med vår uppsats, nämligen att få nya perspektiv på ämnet, att se det från en ny synvinkel samt att öka kunskapen kring ett område som vi anser saknar tillfredsställande forskning.

Frågan är då varför det inte är någon skillnad mellan de varuproducerande företagen och tjänsteföretagen? Vad är det som påverkar en förstalinjechefs förväntningar och utfall, om inte det beror på vilket sorts företag man arbetar på? Vi har kommit fram till att en rad faktorer spelar in såsom vilket individuellt företag man arbetar på, huruvida man är externt eller internt rekryterad, ens ålder, kön samt om man utbildat sig efter gymnasiet eller ej. Vi har funnit vissa samband mellan förväntningar och utfall samt om det är tjänsteföretag eller varuproducerande företag, men de är mycket få till antalet. Det kanske inte är företagen man ska fokusera på utan individen själv. Individuella aspekter såsom var man är i livet, var man kommer ifrån, ens sociala bakgrund, egna preferenser och ens olika mål i livet tror vi spelar en stor roll. För många kan det också vara så att det är den nya chefspositionen som är det essentiella, inte just vad företaget de fått positionen inom arbetar med. Det talar i så fall för att det inte skulle finnas några större skillnader mellan att påbörja en chefsposition på ett varuproducerande företag eller ett tjänsteföretag.

En annan anledning till varför det inte skulle finnas några större skillnader mellan varuproducerande företag och tjänsteföretag är den vi diskuterade i analysen utifrån Dumaines teorier. Att arbeta på ett kund- och serviceinriktat sätt har blivit norm för många företag. De företag som säljer materiella produkter är kanske idag lika måna om sin service som de företag som faktiskt säljer tjänster som själva huvudprodukten. Många företag som säljer materiella produkter har utökat sina servicetjänster kring dessa. Köper man en dator får man med garantier som betyder att företaget måste kunna reparera ens dator, och det finns även kundtjänst där man kan vända sig till när man har problem. Frågan är också om det inte är så att skillnaden i organisk tröghet kan ha suddats ut, då den globala konkurrensen tvingar såväl tjänsteföretag som varuproducerande företag att vara flexibla, att hela tiden ändras och anpassa sig till att växande konkurrens och marknader. Om så är fallet finns det inte någon större anledning till att det skulle skilja sig för en förstalinjechef att påbörja sin första chefsroll i ett tjänsteföretag eller i ett varuproducerande företag.

### **Förslag till framtida forskning**

Under arbetets förlopp har vi resonerat kring eventuella intressanta aspekter som inte rymdes inom vår problemformulering, men som vi anser vara tänkvärda inför fortsatt forskning inom ämnet. Huruvida man som chef trivs på sitt arbete och vad detta kan bero på är en av dessa aspekter. Bland våra respondenter fick vi svaren att de förväntat sig att arbeta länge samt förväntat sig att i princip inte ha något socialt liv. Det hade varit intressant att även bedriva vidare forskning kring detta. Varför ägnar man så mycket tid till ett arbete?

En annan aspekt skulle kunna vara att istället för att undersöka skillnader i förväntningar och utfall för förstalinjechefer mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag se till huruvida eftergymnasial utbildning påverkar förväntningarna. Även faktorer som kön, ålder och familj kan spela in på hur man upplever sin chefsposition då de påverkar prioriteringar och beteende.

Ämnet förstalinjechefer är mycket intressant att undersöka och möjligheten att hitta fängslande problemställningar i framtiden är mycket stora. Arbetsklimatet förändras ständigt och forskning inom chefskap är alltid aktuellt.

## 8. Källförteckning

---

### **Publicerade Källor**

#### **Böcker**

Bryman, Alan och Bell, Emma. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö:Liber Ekonomi.

Davidson, Bo & Patel, Runa. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Drakenberg, Margareth. (red.) (1997) *Mellanchefer - från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur: Lund.

Edlund, Claes. (1997) "Leva och leda" i Drakenberg, Margareth (red) *Mellanchefer - från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur: Lund.

Engquist, Anders. (2002) *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen – Medarbetaren – Gruppen*. Prisma: Stockholm.

Jacobsen, Dag Ingvar.(2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (1990) *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books: Lexington Massachusetts.

Grönroos, Christian. (2004) *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi: Kristianstad.

Hill, Linda A. (2003) *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Press: Boston.

Holme, Idgar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (1996) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika. (1993) *Interjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Mossboda, Britt-Mari, Peterson, Mikael, Rönnholm, Inga. (1998) *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Ekerlids förlag: Falun.

Wall Berséus, Ann-Britt. (2002) *Att växa som chef*. Bokförlaget Kommunlitteratur: Falköping.

### **Artiklar**

Chase, Landy (2000) "When promoting a salesperson to management". *Supervision magazine* vol 61. Nr 3. År 2000. Sid 11-13

### **Elektroniska källor**

Statistiska centralbyrån, tillgänglig på webben den 16 december 2005.  
[http://www.scb.se/statistik/UF/UF0506/2003M00/pyramid\\_agg.pdf](http://www.scb.se/statistik/UF/UF0506/2003M00/pyramid_agg.pdf)

### **Muntliga Källor**

Telefonintervju Unilever den 22 november, 2005

Telefonintervju SSKL den 24 november, 2005

Personlig intervju Volvo den 24 november 2005

Telefonintervju Manpower den 25 november, 2005

Personlig intervju L'Oréal den 27 november, 2005

Personlig intervju Avansys den 28 november, 2005

Personlig intervju Volvo den 29 november 2005

Personlig intervju Gfk Sverige den 16 december, 2005



## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor/guide:**

#### **1.0 Bakgrundsinformation respondent:**

- 1.1 Namn (Man kan vara anonym om man vill)
- 1.2 Ålder
- 1.3 Civilstånd (gift/ogift, sambo, singel)
- 1.4 Utbildning (gymnasiexamen eller högre)
- 1.5 Tidigare erfarenheter (från utbildning fram tills man börjar på aktuellt företag)
  - andra jobb
  - arbetslös (hur länge)

#### **2.0 Respondentens arbete idag:**

- 2.1 Beskriv den position som du besitter idag
  - Vilken sorts chef är du (coach, auktoritär, en-i-gänget)
  - Vilka ansvarsområden har du
  - Vilket löneansvar har du
  - Vilket personalansvar har du
  - Antal arbetare under dig
- 2.2 Vad har du för generell bild av cheffrollen när du först tillträdde?
- 2.3 Hur startade du i företaget?
  - arbetat sig upp och intern rekryterad till positionen
  - extern rekryterad till positionen
- 2.4 Hur många år har du varit med företaget
- 2.5 Har du löneansvar i din chefsroll?
  - Påverkar detta ditt chefskap, och i så fall hur?
- 2.6 Varför valde du att bli chef? Högre lön?
  - Fria följlfrågor här då respondenten får reflektera
- 2.7 Anställer du själv din personal och har du i så fall rätta att sparka dessa?
  - Vilken sorts anställningspolicy har du vid anställning inom ditt chefskap
  - Kvotering? Kvinnor/män, utlandssvenskar/svenskar etc.

### **3.0 Bakgrundsinformation Företaget**

- 3.1 Hur ser företagets organisationsstruktur ut?  
→ Aktiebolag, Handelsbolag eller annat  
→ Centraliserad eller decentraliserad
- 3.2 Vilka är företagets konkurrensfördelar?  
→ Motsvarar de den bilden du hade av företaget innan du startade din chefsanställning?
- 3.3 Hur ser arbetsmiljön ut bland medarbetarna och cheferna?  
→ Är det skiljda åt?  
→ Egna kontor?  
→ Gemensamma kontor? Kontorslandskap?
- 3.4 Var anser du att utbildningsnivån ligger inom företaget?
- 3.5 Har företaget några klädkoder?  
→ Vad gäller? Vad du vill eller kostym?
- 3.6 Har företaget ett speciellt Corporate Language  
→ språk som talas på möten etc. (ex. engelsk företag med flera företag i världen)
- 3.7 Hur kommuniceras det primärt inom företaget?  
→ e-mail  
→ Intranät  
→ telefon  
→ möten  
→ Anslagstavlör etc.  
→ Beroende på svar: Är det policy inom företaget?
- 3.8 Hur tituleras du inom företaget? Hur titulerar du dina chefer?

### **4.0 Förväntningar kontra utfall hos respondenten**

- 4.1 Vilka ambitioner hade du när du startade på företaget?  
→ Chefsambitioner?  
→ Motivation  
→ Måste man försöka synas? Armbåga sig fram för att utmärka sig?

- 4.2 Hur många timmar anser du att du arbetar i veckan?  
→ Hade du förväntat dig att arbeta mer eller mindre?  
→ Hur mycket mer eller mindre?
- 4.3 Hur mycket tid känner du att du har till familj/vänner/socialt liv sedan du tillträdde din position? Är det mer eller mindre än innan du tillträdde som chef?  
→ om mindre, hade du förväntat dig det?  
→ om mer, hade du förväntat dig det?
- 4.4 Hur många veckor semester tar du ut per kalenderår?  
→ hade du förväntat dig mer eller mindre?
- 4.5 Motsvarar din lön dina förväntningar då du tillträdde din nuvarande position?  
→ Hade du förväntat dig mer/mindre?  
→ Anser du att du är värd mer?
- 4.6 Hur många timmar per dag ägnar du åt arbetsrelaterade samtal/interaktioner med din personal/team/underställda/medarbetare (anpassa term till intervjun)? Det vill säga exkluderat luncher och andra fikapausar.  
→ Hade du förväntat dig mer/mindre? Skillnad i timmar/dag kanske?  
→ Vad beror det på (från ovanstående svar)  
→ Andra följdfrågor
- 4.7 Hur ser den icke-arbetsrelaterade gemenskapen ut mellan dig och din personal/team/underställda/medarbetare?  
→ ex. teambuilding, kick-off, fredagsöl och liknande  
→ Är du arrangör  
→ Är du delaktig
- 4.8 Vilka arbetsuppgifter ingår huvudsakligen i din position?  
→ Var det som du förväntade dig? Om nej, vad förväntade du dig?
- 4.9 Vilka eller vilken arbetsuppgift lägger du ner mest tid på?  
→ Var det som du förväntade dig då du antog positionen?  
→ Om negativ förväntan, Jobbar du aktivt för att ändra detta?
- 4.10 Rangordna vikten av att besitta följande kunskaper som ny mellanchefer:  
4= mycket viktigt  
3= viktigt  
2= bra, men inte det viktigaste  
1= inte speciellt viktiga  
→Naturligt ledarskap inom den egna avdelningen 1 2 3 4

- Förmågan att samarbeta med andra inom ens avdelning 1 2 3 4
- Förmågan att samarbeta med andra avdelningar 1 2 3 4
- Administrativ kunskap (hos respondenten) 1 2 3 4
- Positiv attityd. 1 2 3 4
- Fackkunskap (hos respondenten) 1 2 3 4
- Finns det några andra kunskaper som du tycker är viktigare?
- Var det någon av dessa som du förväntade dig vara betydelsefull innan du började på jobbet? I så fall vilka?
- 4.11 Vilka befogenheter/möjligheter till påverkan av ex. arbetsprocesser, deadlines, tidsplanering etc. har du?
  - Var det som du förväntade dig?
- 4.12 Vilket ansvar för ex arbetsprocesser, deadlines, tidsplanering etc.har du?
  - var det som du förväntat dig?
- 4.13 Hur ser chefskapet ut ovanför dig?
  - Vilka sorts chefer är det
  - Hur många sitter över dig
  - Vilka rapporterar du till
  - Hur ofta rapporterar du till dina överordnade
  - Motsvarar detta dina förväntningar?
- 4.14 Hur fungerar kommunikationen mellan dig och din närmsta chef/chefer?
  - e-mail, telefon, knocka på dörren?
  - Stämmer det överens med hur du vill ha det eller allmänna regler (ex. man måste ringa, men man går och knackar på)
- 4.15 Hur upplever du relationen till överordnade?
  - Är det press...
  - ...eller vänskap?
  - Var detta som förväntat?
- 4.16 Kan du genomföra ändringar inom organisationen? Organisatoriska förändringar eller personaländringar? Hur genomförs de? Har ni några speciella rutiner?
  - Blir det som man förväntat?
  - Om inte, vad beror det på?
- 4.17 Har du utvecklats personligen och professionellt på din position?
  - På vilket sätt då?
  - Motsvarar det dina förväntningar?

- 4.18 Vad är bäst och sämst, respektive roligast och tråkigast med din position?  
→ Motsvarade det dina förväntningar?
- 4.19 **Extern rekrytering:** Hur är din relation med kollegor då du har en högre position?  
→ Motsvara det dina förväntningar?
- 4.20 **Intern rekrytering:** Har din relation med kollegor förändrats sedan du fick en högre position?  
→ På vilket sätt då?  
→ Motsvarar det dina förväntningar?
- 4.21 Dina prestationer som chef, mäts de på något sätt?  
→ Hur i så fall  
→ Bonussystem?
- 4.22 Vilka arbetsrelationer är viktigast för din position? (kunder, medarbetare, andra chefer, leverantörer etc.)  
→ Var det som förväntat?
- 4.23 Hur stor frihet har du att driva egna projekt eller idéer?  
→ Var det som förväntat?
- 4.24 Vad är den viktigaste/de viktigaste egenskapen för att bli en bra chef vid din position?
- 4.25 De kunskaper som du använder inom din position, hur har du förvärvat dem?  
→ Utbildning  
→ Erfarenhet från tidigare jobb eller situationer  
→ Internutbildning etc.
- 4.26 När du intog din nuvarande position, vad överraskade dig mest med arbetet, vilket förvånade dig mest?  
→ fria följdfrågor
- 4.27 Är det något ämne som du tycker att jag borde ha berört som inte har ingått i intervjun?

## Bilaga 2

### Företagspresentation

Fyra av våra respondenter är förstalinjechefer på följande varuproducerande företag

#### L'ORÉAL

Företaget är inriktat på skönhetsvård samt världsledande inom kosmetik. Företaget finns i ca 130 länder med fler än 290 dotterbolag över hela världen. L'Oréal har 17 globala varumärken varav 16 av dessa står för 95% av kosmetikförsäljningen.

#### UNILEVER

Företaget har varumärken inom livsmedel, hemrengöring samt personlig omvårdnad. Sysselsätter 234,000 personer i ca 100 länder. Omsättningen 2004 var € 40,4 miljarder. Halva försäljningen genereras genom varumärken inom livsmedel.

#### VOLVO CE

Volvo CE, Construction Equipment, ett av bolagen i Volvokoncernen, tillverkar anläggningsmaskiner såsom grävmaskiner, dumprar och hjullastare. Företaget har tillverkning i Canada, USA, Brasilien, Sverige, Kina, Frankrike, Tyskland och Polen. År 2004 hade företaget 4170 anställda i Sverige.

Information tagen från företagens hemsidor:

[www.loreal.se](http://www.loreal.se)  
[www.unilever.se](http://www.unilever.se)  
[www.volvo.se](http://www.volvo.se)

Fyra av våra respondenter är förstalinjechefer på följande tjänsteföretag:

### Gfk Sverige

Gfk, growth from knowledge, är en strategisk del av Gfk AG, ett av världens största marknadsundersökningsbolag. Företaget har 130 heltidsanställda och över 700 intervjuare. Huvudkontoret är beläget i Lund.

### Avansys AB

Avansys AB är moderbolag i en koncern som bildades år 2000 och som bedriver verksamhet inom IT-området. De utvecklar affärsprocesser med hjälp av IT-lösningar. Verksamhet i Malmö, Helsingborg samt Kristianstad med totalt 52 anställda.

### MANPOWER

Manpower hyr ut personal till olika företag. Kompetensen på uthyrningspersonalen spänner från logistik- och industri-tjänster till kompetenta experter. Företaget innehar ca 35% av marknaden. De verkar i 67 länder och i Sverige har man ca 9500 anställda.

### SSHL

Sigtunaskolan humanistiska läroverket är en internatskola belägen mellan Arlanda och Uppsala. Skolan är Sveriges riksinternat med gamla anor samt en internationell inriktning. SSHL har 9 elevhem med ca 30 elever på varje hem. Sigtuna ägs av en stiftelse och drivs av en styrelse.

Information tagen från företagens hemsidor:

[www.gfksverige.se](http://www.gfksverige.se)  
[www.avansys.se](http://www.avansys.se)  
[www.manpower.se](http://www.manpower.se)  
[www.sshl.se](http://www.sshl.se)