



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582

HT 2006

Chef över kollegor

- en studie av internrekryterade chefers upplevelser

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare
Anna Sepp
Farida Aspari
Melissa Farrokhi

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Chef över kollegor – en studie av internrekryterade chefers upplevelser

Seminariedatum: 2007-01-16

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng.

Författare: Farida Aspari, Melissa Farrokhi och Anna Sepp

Handledare: Christine Blomqvist

Fem nyckelord: internrekrytering, förstalinjechef, grupptillhörighet, förväntningar, ledarskap.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka fördelar som uppkommer när en person blir chef över sina kollegor. Dessutom ska det utredas om och i så fall vilka problem som kan uppstå vid internrekrytering av chefer.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod och har haft en del teorier som utgångspunkt. Analysen utgår från de resultat som fram kom vid intervjuerna. Denna uppsats grundas således på en blandning av deduktiv och induktiv metod.

Teoretiska perspektiv: Teorierna som denna uppsats bygger på innehåller bland annat teman om skillnaden mellan ledarskap och chefskap, internrekrytering, grupper, förväntningar, EQ och konflikter.

Empiri: Undersökningen baseras på personliga intervjuer med tolv internrekryterade förstalinjechefer samt sex stycken medarbetare till dessa. Cheferna arbetar på olika företag i Sverige.

Resultat: Eftersom internrekryteringen ofta var ett resultat av att den tidigare chefen slutade med kort varsel fanns ingen tid att lära upp någon utomstående om organisationen. En fördel med att vara internrekryterad är att chefen sedan tidigare känner till organisationen och medarbetarnas arbetssituation. Eftersom det handlade om snabba ryck hann den nya chefen inte skapa några förväntningar inför den nya chefsrollen. I chefens uppgifter ingår att sätta gränser och ta obekväma beslut. Det upplevs som betydligt jobbigare när det finns en personlig relation sedan tidigare. Det går därför inte att vara både kompis och chef. Som chef blev personen tvungen att inta ett nytt förhållningssätt till kollegorna för att kunna leda företaget på ett effektivt sätt. Det nya förhållningssättet kändes inte helt klart eller bekvämt till en början. Efter ett tag kände emellertid den nya chefen större samhörighet med chefskollegorna istället för med medarbetarna.

Abstract

Title: Manager of colleagues– a study of internal recruited managers experiences

Seminar date: 2007-01-16

Course: FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15ECTS).

Authors: Farida Aspari, Melissa Farrokhi and Anna Sepp

Advisor: Christine Blomqvist

Keywords: Internal recruit, first-line-manager, social group, expectations, leadership.

Purpose: The purpose of this thesis is to examine what kind of advantages that can arise when a person becomes manager of its colleagues. Furthermore this thesis will investigate if there are any kinds of problems that can occur, when it comes to internal recruit.

Methodology: We have used a qualitative methodology and have had certain theories as starting-point. The analysis is based on the result of the interviews. Hence, this thesis is based on a combine of deductive and inductive methodology.

Theoretical perspectives: The theories that this thesis are based on contains among other things like the difference between leadership and management, internal recruit, groups, expectations, EQ and conflicts.

Empirical foundation: The study is based on personal interviews with twelve internal recruited first-line-managers and six co-workers of theirs. The managers are working at different corporations in Sweden.

Conclusions: Internal recruit often was a result of the previous manager resign with short time notice and there was no time to train someone outside the organization. An advantage with internal recruited manager is that he or she is already familiar with the organization and co-workers work condition. Because the action must be taken at once, the new manager did not have the time to create any expectations, when it comes to the new role of management. The management assignments consist of setting boundaries and take uncomfortable decisions that often is experienced as even more difficult, when there is an earlier personal relationship. For that reason it is not possible to be both mate and manager. As a manager they were forced to change their attitude to their colleagues to be able to lead the corporation in an efficient way. The new attitude did not experienced as absolutely clear or comfortable in the beginning. However after a while the new manager felt even more affinity with manager colleagues instead of their co-workers.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning	8
1.4 Målgrupp	8
1.5 Begreppsförklaringar	9
1.6 Avgränsningar	9
1.7 Disposition	9
2. Hur studien genomfördes - metod	11
2.1 Val av ansats	11
2.2 Val av metod	11
2.3 Hur validitet har uppnåtts	12
2.4 Hur reliabilitet har uppnåtts	13
2.5 Informationskällor	13
2.6 Intervjumetod	14
2.6.1 Val av intervjupersoner	14
2.6.2 Personliga intervjuer.....	15
2.7 Frågeformulärets utformning	15
2.8 Intervjuarens eventuella påverkan på respondenten	16
2.9 Analysens tillvägagångssätt	17
2.10 Källkritik	17
3.1 Skillnader mellan chefskap och ledarskap	19
3.2 Internrekrytering	20
3.2.1 Att bli chef över före detta kollegor	22
3.3 Grupptillhörighet	23
3.3.1 Formella och informella grupper.....	23
3.4 Förväntningar	24
3.4.1 Att lära sig vad ledarskap innebär	25
3.4.2 Öka sin självinsikt	26
3.4.3 Hantering av stress och känslor	27
3.4.3.1 Rollpåfrestningar	28
3.4.3.2 Negativitet	28
3.4.3.3 Isolering.....	29
3.4.3.4 Ledarskapets börda	30
3.5 EQ	30
3.6 Konflikter	32
4. Resultat och analys av intervjuerna	33
4.1 Utövande av chefskap eller ledarskap?	33
4.2 Brist på förväntningar	35
4.3 Upplevelsen av att vara internrekryterad	36

4.3.1 Utbildningens betydelse för den nya chefen.....	37
4.4 Svårigheter i chefskapet.....	38
4.4.1 Chefen som förebild	41
4.4.2 Olika intressen.....	41
4.4.3 Känslan av att inte räcka till	42
4.4.4 Hantering av stress	43
4.4.4.1 Negativa påfrestningar.....	44
4.4.5 Att hamna mellan sin chef och sina underställda	45
4.5 Förändring av grupptillhörighet.....	46
4.5.1 Utanförskap och ensamhet	48
4.5.2. Kan det kombineras att vara både chef och kompis?.....	50
4.6 Respondenternas emotionella intelligens	51
4.6.1 Känslohantering	52
4.6.2 Drivkraften att arbeta.....	52
4.6.3 Social kompetens.....	53
5. Svar på frågeställningarna	56
5.1 Positiva upplevelser av att vara internrekryterad	56
5.2 Problem som kan uppstå vid internrekrytering.....	57
5.3 Påverkar de manliga egenskaperna eller är det organisationens struktur?	58
5.4 Förslag på hur man ska göra på olika företag:	59
5.5 Avslutande diskussion.....	60
5.6 Förslag på fortsatt forskning.....	60
<i>Källförteckning.....</i>	<i>61</i>
<i>Bilaga 1.....</i>	<i>63</i>
<i>Bilaga 2.....</i>	<i>64</i>
<i>Bilaga 3.....</i>	<i>66</i>

Vi vill här passa på att tacka de personer som har ställt upp på intervjuer. Vi tackar också er som har hjälpt oss att finna dessa intervjupersoner. Ett särskilt tack riktar vi till vår handledare Christine Blomqvist för bra handledning med användbara infallsvinklar och råd. Slutligen går våra tankar till alla andra som vi inte har nämnt, som har stöttat oss under arbetets gång.

Lund, januari 2007

Anna Sepp, Farida Aspari och Melissa Farrokhi.

1. Inledning

I inledningskapitlet framläggs ämnesvalet med motivering varför just detta ämne är intressant att undersöka. Vidare presenteras syftet och frågeställningarna som ska besvaras senare i uppsatsen. Kapitlet avslutas med att redogöra för begrepp som är centrala, samt uppsatsens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Medför det särskilda konsekvenser om chefen känner medarbetarna sedan tidigare? Är det möjligt för chefen att fortsätta ingå i den sociala grupp av medarbetare som denne förut tillhörde? Valet att skriva en uppsats om hur det är att bli chef över före detta arbetskamrater, gjordes för att vi tror att det är ett ämne som berör många och kanske även oss själva i framtiden. Många gånger är troligtvis den blivande chefen inte tillräckligt insatt i de problem som kan uppstå när denne ska vara chef över dem som tidigare befann sig i samma grupp på arbetsplatsen. Vi antar därför att det finns en problematik i att bli internrekryterad som består av att förväntningarna om chefsrollen inte motsvarar utfallet.

I Linda Hills studie "Becoming a manager" om 19 nya försäljnings- och marknadschefer framkom det att linjecheferna under sitt första år som chef upplevde relationen till de underordnade som den mest påfrestande utmaningen. (Hill, 1992, s. 7) De nya cheferna menade att deras identitet omvandlades under det första året som linjechef eftersom de blev tvungna att lära sig nya sätt att tänka och känna som chef. (Hill, 1992, s. 6) Från att ena dagen ha varit medarbetare och kollega, till att nästa dag bli chef för avdelningen medför många funderingar hos nya chefer. Funderingarna kan handla om hur konflikter ska lösas och hur beslut ska tas oberoende av medarbetarnas särintressen. (Vibits och Eberhard, 2002, s. 91) Det är inte bara chefen som ska vänja sig vid sin nya roll, utan även de tidigare arbetskamraterna. För den nya chefen är det en utmaning att hitta en lämplig nivå för sitt chefskap. (Vibits och Eberhard, 2002, s. 90f) Som ny chef över kollegor är det viktigt att inte börja med att spela den stora starka chefen. Det gäller också att inte hamna i den positionen att nästan ursäkta sin nya chefsställning. Det är chefen som bestämmer inom flera områden och har stor makt och inflytande över medarbetarnas villkor på arbetsplatsen. (ibid.) Som ny

chef måste fokuseringen skiftas eftersom en chef representerar ledningen och ska ta hänsyn till hela avdelningen och hela verksamheten. (Vibits och Eberhard, 2002, s. 93f) Dessutom ska en del av de gamla relationerna som tidigare innehades med kollegorna brytas.

Det finns ett stort utbud av ledarskapslitteratur, men om upplevelsen hur det är att bli chef över sina kollegor finns det inte mycket studier om. Vi antar därför att det inte finns tillräckligt med kunskap om hur det är att bli chef över sina arbetskamrater. Av den anledningen vill vi göra en egen undersökning för att sätta oss bättre in i ämnet.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka fördelar som uppkommer när en person blir chef över sina kollegor. Dessutom ska det utredas om och i så fall vilka problem som kan uppstå vid internrekrytering av chefer.

1.3 Frågeställning

Vad finns det för förväntningar inför att bli chef över arbetskamrater?

Motsvarar chefsyrket förväntningarna?

Kan den nya chefen fortfarande inta samma förhållningssätt mot sina kollegor?

1.4 Målgrupp

Målgruppen för denna uppsats är den som har upplevt att bli internrekryterad till förstalinjechef, men även andra som kommer i kontakt med en sådan person. Alla som vill skapa en bättre förståelse för den position som en internrekryterad chef hamnar i, ska kunna använda uppsatsens resultat.

1.5 Begreppsförklaringar

Med ”*förstalinjechef*” avses i denna uppsats en chef som i sin tur inte har chefer under sig. Synonymt med begreppet används arbetsledare. Begreppet ”*internrekrytering*” hänför sig till då en person som arbetar inom ett företag, får ett nytt jobb inom samma företag.

1.6 Avgränsningar

För att uppsatsämnet inte ska bli alltför brett har vi valt att inrikta oss på förstalinjechefer. Gemensamt för dessa är att de har blivit internrekryterade. Vi har intervjuat chefer från flera företag, men har inte lagt någon vikt på att undersöka de olika företagens kulturer. Detta är säkerligen en aspekt som hade varit intressant att ta med i resultatet, eftersom de olika kulturerna troligtvis påverkar de anställda på särskilda sätt. Vi har också valt att inte jämföra resultaten med externrekryterade chefers upplevelser, vilket eventuellt hade kunnat ge en annan bild av det resultat som vår undersökning gav. Eftersom vårt intervjuurval är begränsat är tanken inte att leverera ett generaliserbart resultat. I uppsatsen ska de resultat som vi har kunnat utläsa genom vår undersökning presenteras och förhoppningsvis väcker resultatet tankar om detta icke utforskade ämne.

1.7 Disposition

Kapitel 1 - Inledning - Inledningskapitlet öppnas med att diskutera ämnets bakgrund för att åskådliggöra den problematik som finns i att bli chef över före detta arbetskamrater och varför detta ämne är intressant att studera. Därefter följer uppsatsens syfte och frågeställningar. Sedan presenteras begreppsförklaringar och uppsatsens avgränsningar.

Kapitel 2 - Hur studien genomfördes – Metod - Kapitlet inleds med resonemang om uppsatsens grundläggande metodval. Sedan presenteras hur validitet och reliabilitet har åstadkommit samt nyttjandet av primära och sekundära källor. Därpå kommer urval av intervjupersoner, en redogörelse av intervjuernas utformning och tillvägagångssätt vid intervjuerna och analysen. Sist framläggs källkritiska tankar.

Kapitel 3 - Ledarskapsteorier – De teorier som ska sammankopplas med empirin i analysen presenteras i teoriavsnittet. Teorierna som tas upp behandlar skillnaden mellan att vara chef och ledare, internrekrytering, grupptillhörighet, förväntningar, EQ, ledarskapsstilar och konflikter.

Kapitel 4 – Resultat och analys av intervjuerna – I detta kapitel presenteras undersökningens resultat tillsammans med den analytiska tolkningen. De teoretiska utgångspunkterna relateras till de svar som framkom vid intervjuerna.

Kapitel 5 – Svar på frågeställningarna – I detta kapitel reflekterar och argumenterar vi över de resultat som har framkommit i undersökningen. I kapitlet görs en återkoppling till uppsatsens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis framläggs även förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

2. Hur studien genomfördes - metod

I detta kapitel framläggs en motivering av uppsatsens utgångspunkt. Vidare presenteras hur validitet och reliabilitet har uppnåtts samt användningen av primära och sekundära källor. Därefter följer en redogörelse av urval av intervjupersoner, intervjuernas utformning och tillvägagångssätt under intervjuerna och analysen. Avslutningsvis presenteras källkritiska tankar.

2.1 Val av ansats

Bryman & Bell talar om två ansatser, induktiv och deduktiv ansats. (Bryman & Bell, 2005, s 23f) Valet av ansats beror på vilken typ av undersökning forskaren gör, det vill säga kvalitativ eller kvantitativ undersökning. Bryman & Bell gör gällande att deduktiv metod beskriver förhållandet mellan teori och praktik. Undersökaren som väljer den deduktiva ansatsen utgår ifrån de teorier som finns, för att söka svar på sin problemformulering. Forskare som väljer den induktiva ansatsen gör tvärtom. Den induktiva ansatsen betyder att forskaren undersöker en viss fråga för att sedan jämföra med de teorier som finns om ämnet. (Bryman & Bell, 2005, s 23ff) Bryman & Bell förknippar den kvantitativa undersökningsmetoden med den deduktiva ansatsen och den kvalitativa undersökningsmetoden med den induktiva ansatsen. Efter denna klarläggning av ansatserna, följs att denna uppsats har utgått från en blandning av dessa. Vi har använt oss av en kvalitativ metod och har haft en del teorier som utgångspunkt. Dessa teorier har dock inte varit fullkomliga. Istället har vi i analysen utgått från de resultat som fram kom vid intervjuerna för att bygga på och eventuellt skapa nya teorier. Av detta kan utläsas att ansatsen i vårt fall ligger något mer åt det induktiva hållet.

2.2 Val av metod

Det finns två metoder som kan användas för att samla in data, kvantitativ och kvalitativ metod. Valet av metod beror på hur undersökaren har formulerat sitt forskningsproblem. (Patel & Tebelius, 1987, s.43). Svenning säger att den kvantitativa forskningen har i syfte att

beskriva verkligheten om vissa saker eller vanor. Till exempel kan kvantitativ metod användas om undersökaren vill ta reda på hur många personer som röker i en viss ålder eller hur många barn går ut nian med bra betyg. Svenning menar att den kvantitativa analysen syftar till generaliseringar medan den kvalitativa syftar till att exemplifiera. (Svenning, 2003, s.75)

Den kvalitativa undersökningen går in mycket djupare än den kvantitativa undersökningen för att skaffa kunskap, förstå och analysera helheten. Den kvalitativa undersökningen kräver mer tid och arbete eftersom det tar mycket tid att genomföra och bearbeta insamlingen av data för att sedan analysera den. (Patel & Davidson, 1994, s.100) Vid kvalitativ forskning används språkförmågan som analysmetod medan den kvantitativa använder sig av siffror.

Kvantitativa undersökningar uttrycker sig ofta i siffror och inte i ord, därför är denna metod inte intressant för oss. Vår undersökning har kvalitativ ansats som grund, med intervjuer som verktyg eftersom vår forskning bygger på att tolka och tyda information som vi får av de valda intervjupersonerna. Svenning påpekar att det även finns nackdelar med kvalitativa undersökningar. Ett problem som kan uppstå är att undersökaren utser sina intervjupersoner som huvudvittne till verkligheten. De antal personer som undersökaren har intervjuat får stå för skildringen av verkligheten, det säga den sanna verkligheten. Det kan även hända att citaten blir för långa, ointressanta och tråkiga. (Svenning, 2003, s. 163) Detta har vi försökt ha i åtanke. Vi har försökt att enbart ta med de citat som är relevanta för vår forskning. Vi har även strävat efter att ha de olika företagsmiljöerna i åtanke, som kan påverka de svar som respondenterna ger.

2.3 Hur validitet har uppnåtts

Enligt Svenning kan en undersökning fånga verkligheten mer eller mindre och det är många faktorer som spelar in. (Svenning, 2003, 64f) Svenning talar om två typer av validitet, inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar om själva uppsatsen och den direkta kopplingen mellan teori och empiri. Den omfattar även hur uppsatsens olika delar läggs upp och hur viktigt det är att uppsatsen i helhet uppnår validitet. Det ska finnas en överstämmelse mellan teori och empiri. Yttre validitet handlar om hela uppsatsen med teorier och empiri.

Validitet handlar om trovärdigheten i uppsatsen och att det som avses att mäta faktiskt mäts. (Svenning, 2003, s. 64f) I vår studie har vi försökt uppnå validitet genom att intervjua personer som har varit i samma situation. Samtliga har upplevt hur det är att bli chef över tidigare arbetskamrater. Genom att koppla intervjuresultaten till de teorier som uppsatsen bygger på, kan intervjupersonernas upplevelser förklaras.

2.4 Hur reliabilitet har uppnåtts

Enligt Bryman & Bell är reliabilitet lika med tillförlitlighet vilket betyder att om forskaren gör om sin undersökning, ska den nya undersökningen ge samma resultat som den tidigare. (Bryman & Bell, 2005, s. 93f) Begreppet reliabilitet används när forskaren vill mäta sitt arbets pålitlighet. Svenning hävdar att det finns olika sätt att se på reliabilitet. (Svenning, 2003, s. 67f) Svenning liksom Bryman & Bell säger att om samma undersökning genomförs flera gånger med samma frågor, under samma förutsättningar ska undersökningen ge samma resultat om den är reliabel. Eftersom att intervjupersonerna i vår undersökning har svarat på frågorna utifrån sina egna åsikter och upplevelser, kan vi komma fram till olika resultat beroende på vilka vi frågar. För att kunna nå så hög reliabilitet som möjligt ska undersökaren använda sig av enkla metoder med klara definitioner på de begrepp undersökaren använder när undersökningen görs. (ibid.) Vi har ställt samma frågor till de personer som vi har valt att intervjua. Samtidigt har vi försökt att formulera frågorna så enkla som möjligt för att intervjupersonerna skulle ha lätt att uppfatta dem.

2.5 Informationskällor

Vår uppsats bygger på både primärdata och sekundärdata. Med primärdata menar Jacobsen information som samlas in direkt från personer eller grupper och att forskaren går direkt till informationskällan för att samla in upplysningar. (Jacobsen, 2002, s. 152f) Enligt Jacobsen betyder sekundärdata att forskaren inte får information direkt från källan utan får bygga sin forskning på data som är insamlad av andra. Denna information kan vara insamlad för andra ändamål än det problem som forskaren utreder. I vår uppsats har vi använt oss av primärdata i

form av intervjuer med tolv förstalinjechefer från olika företag. Dessutom har vi kompletterat intervjumaterialet genom att intervjua några av deras medarbetare. Vi har på detta sätt samlat information som har hjälpt oss att analysera och utvärdera uppsatsens problemformulering. Vi har även använt oss av sekundärdata i form av böcker för att hitta relevanta teorier, för att sedan koppla samman dem med intervjuresultatet.

2.6 Intervjumetod

Det finns olika intervjumetoder beroende på hur frågorna ställs och hur svaren antecknas. Frågor och svar kan vara mer eller mindre systematiska till sin läggning. Intervjuer kan vara av direkt eller indirekt karaktär och en skillnad görs också beroende på om det är en eller flera personer som intervjuas samtidigt. (Svenning, 2003, s. 112) Nedan presenteras bakgrunden till studien, hur frågeformulären utvecklades och hur intervjuerna utfördes.

2.6.1 Val av intervjupersoner

Intervjuer genomfördes huvudsakligen med tolv förstalinjechefer, dessutom intervjuade vi några av deras medarbetare. En av medarbetarna som intervjuades hade själv upplevt hur det var att bli chef över kollegor. (Förteckning över intervjupersonerna finns i bilaga 1.) Vi har inte valt att undersöka ett visst företag eller särskild bransch, eftersom att vi utgår från att alla blivande chefer har förväntningar inför den kommande chefsrollen. Vi ville undvika att företagskulturer eller speciella beteendemönster inom en viss bransch skulle påverka resultatet. Det kan också vara intressant att ta reda på om förväntningar och utfall skiljer sig åt mellan olika företag och branscher. Av cheferna som intervjuades var det nio kvinnor och tre män. Vi kom främst i förbindelse med intervjupersonerna genom kontakter som tipsade om olika företag som vanligtvis tillämpar internrekrytering. I några fall upplyste några av intervjupersonerna om ytterligare personer. Då det gavs tillfälle pratade vi med ett par underställda från samma arbetsplats, för att inte råka prata med endast en person som hade extrema åsikter. Vid de fall då vi bara har pratat med en av medarbetarna på arbetsplatsen, är det någon utomstående som har pekat ut denne. På detta sätt ville vi hitta medarbetare som inte hade alltför nära relation till chefen och kunde vara uppriktig i sina svar, eftersom

avsikten var att ta reda på om det fanns någon generell åsikt om internrekrytering och fenomenet att bli chef över sina kollegor.

2.6.2 Personliga intervjuer

Vårt ämnesval kan i vissa delar vara känsligt, frågorna som ställdes till intervjupersonerna byggde på personliga upplevelser. För att få så sanningsenliga svar som möjligt genomfördes samtliga intervjuer med endast en intervjuperson åt gången. Intervjuerna genomfördes på de intervjuades arbetsplatser. Det finns många kvaliteter i en undersökning som består av personliga intervjuer. Vid enkätundersökningar förloras kroppsspråkets betydelse, vid personlig kontakt får forskaren emellertid bra anvisningar om svaren. (Svenning, 2003, s. 119) Då ett visst antal svarsalternativ erbjuds till en fråga används det som kallas bundna svarsalternativ. (Rosengren & Arvidson, 1991/1992, s. 160) Vi har använt oss av en annan metod som inbegriper öppna frågor. Den tillfrågade får då svara på frågan med egna ord. (ibid.) Vi har sedan antecknat svaren så noga som vi har kunnat. En öppen intervju innebär att intervjuaren både ska lyssna, tolka svaren, ställa fördjupande frågor och dessutom inte riskera det konfidentiella i situationen. (Andersen, 1998, s. 161) Öppna frågor är lämpligast när det finns ett möte mellan intervjuare och intervjuperson, det ger möjlighet att precisera och korrigera svaren. (Rosengren & Arvidson, 1991/1992, s. 161) Vi valde att genomföra personliga intervjuer med öppna svar för att inte gå miste om intervjupersonernas egna upplevelser som kanske annars hade förlorats på grund av sammanhangets betydelse. Antingen spelades intervjuerna in på bandspelare eller antecknades svaren under intervjun. Efter varje intervju skrev vi dessutom ner några personliga kommentarer om hur vi upplevde intervjun och om det var något särskilt som kunde vara av vikt för vår uppsats.

2.7 Frågeformulärets utformning

När vi utformade frågeformuläret använde vi oss av några teorier som vi antog kunde vara en bra grund till uppsatsen. Frågorna utgick främst från teorier om förväntningar, internrekrytering, gruppteorier och konflikter. (Intervjufrågorna återfinns i bilaga 2 och 3.) Den ordningsföljd ämnen och frågor behandlas, inbegrips i vad som kallas struktureringsgrad.

(Andersen, 1998, s. 152) Vi har använt oss av ett delvis strukturerat frågeformulär. Frågorna var indelade i olika block som kändes som ett naturligt förfaringssätt. Det första blocket innehöll allmänna frågor för att vi som intervjuare skulle kunna få kort bakgrundsinformation om intervjupersonens arbetsplats och arbetssituation. Med tanke på att vår uppsats till stor del handlar om våra intervjupersoners upplevelser formade vi de tre följande blocken i tidsföljdsordning. Det första blocket med frågor handlade om upplevelsen att vara arbetskollega, nästa handlade om övergången till att bli chef och det sista berörde upplevelsen att vara chef. Vi tyckte att det var en lämplig uppdelning av frågorna, men inom blocken fanns inget krav på att frågorna skulle behandlas i kronologisk ordning. Istället fick intervjusituationen påverka i vilken följd frågorna ställdes för att vi inte skulle gå miste om någon relevant information. Då intervjupersonen tog upp något intressant ville vi inte att intervjuguiden skulle hindra oss från att gå djupare in i ämnet. För att inte gå miste om beaktansvärd information avslutades intervjuerna med att fråga intervjupersonen om denne tyckte att något som vi hade diskuterat var extra intressant. Sedan gavs också möjlighet för intervjupersonen att eventuellt tillägga något som vi inte hade frågat.

2.8 Intervjuarens eventuella påverkan på respondenten

Det finns en risk att intervjuaren genom sin närvaro påverkar svaren vid personliga intervjuer. (Svenning, 2003, s. 120) Relationer kan lätt utvecklas mellan intervjuare och respondent eftersom intervjusituationen är en social situation. Den så kallade intervjuareffekten kan ske på olika sätt, exempelvis finns en fara i att intervjupersonen svarar på det sätt som intervjuaren upplevs föredra. Vi har försökt att ha intervjuareffekten i åtanke under intervjuerna så att vi med vårt kroppsspråk eller minspel inte skulle styra svaren som vi fick. Det är emellertid svårt att helt bortse från att vi inte har påverkat respondenterna med tanke på att vi inte är vana intervjuare. För att i så liten utsträckning som möjligt influera intervjupersonens svar krävs det troligtvis mer erfarenhet av att intervjua än vad någon av oss besitter. Vi har dock försökt utforma frågorna på ett sådant sätt att de inte ska vara ledande. Intervjupersonerna skulle inte från frågorna kunna utläsa våra antaganden, utan var och en skulle kunna svara som de själva tyckte.

En annan typ av intervjuareffekt är att intervjuaren tolkar svaren. (Svenning, 2003, s. 121)

Under intervjuerna har vi försökt ägna all uppmärksamhet åt intervjupersonerna eftersom det är intervjuarens uppgift att framför allt vara en god lyssnare. (ibid.) Vi har försökt vara tysta och vänta ut svaren eftersom det är respondentens åsikter som är centrala. För att undvika en felaktig tolkning har vi använt oss av följdfrågor där vi har bett respondenten utveckla sina svar.

2.9 Analysens tillvägagångssätt

Som kvantitativa egenskaper för undersökningen ingår antal individer och mängden data om varje individ. Detta kan behandlas i ekonomiska och tidsmässiga termer. (Rosengren & Arvidson, 1991/1992, s. 162) I vårt fall har det främst varit tidsbrist som påverkade att vi inte kunde utföra fler intervjuer. Både att hitta lämpliga intervjukandidater och att hålla intervjuer tog tid, men mest tidskrävande var ändå bearbetningen av intervjumaterialet som låg till grund för analysen.

Intervjuerna genomfördes under en period av två veckor. Därefter träffades vi och diskuterade intressant information som hade framkommit och antecknade användbara citat. Vi försökte diskutera empirin utan att ha teorierna i bakhuvudet, med anledning av att vi inte skulle missa sådant som inte hade tagits upp där. Vi ville inte begränsa analysen till de teorier som vi från början antog var användbara, utan vi ville se allt med nya ögon. Efter diskussionen om vad som hade framkommit i intervjuerna delade vi in ämnesområdena i följande delar: chefskap och ledarskap, förväntningar, internrekrytering, gruppgemenskap, EQ och konflikter.

2.10 Källkritik

Vår studie har sin utgångspunkt i internrekrytering samt vad det innebär att vara chef över förre detta kollegor. Inledningsvis hade vi svårt att hitta relevant litteratur som berörde dessa ämnen. För att samla in material till vår studie har vi använt oss av referenslistor i böcker och avhandlingar för att få upplysningar om betydelsefull litteratur inom dessa områden.

Anledning till att vi har valt att använda oss av denna metod är att det inte finns mycket forskning kring ämnet.

Majoriteten av den litteratur som återfinns inom ämnet ny som chef var konstruerade för att stödja befintliga chefer att agera i olika situationer. Det finns dock inte mycket om vad det innebär att vara internrekryterad chef över sina kollegor. Vi har använt oss av källförteckningar i kandidatuppsatser för att få tag på vidare forskning vilket visat sig vara givande. Vi har även erhållit vägledning från vår handledare beträffande väsentlig litteratur. Ett kritiskt förhållningssätt intas till Hills studie eftersom forskningen är genomförd i Amerika och behöver nödvändigtvis inte gälla i Sverige. Vidare har vi beaktat teorilitteraturens ålder både när det gäller Hills och Kotters verk.

Till en början var det svårt att hitta intressanta intervjupersoner, dock fann vi med tiden ett antal välvilliga samverkande respondenter. Enligt Andersen finns det (Andersen, 1998, s. 175) några svårigheter som kan uppkomma vid intervjuer av personer i ledande ställning. Intervjupersoner kan planera sina svar och hålla föredrag om organisationens formella och metodiska perspektiv istället. (ibid.) De kan vara motvilliga till att bevilja intervjuaren kontroll över konversationen och uppfattar ingående frågor som att de blir abrupta. (Andersen, 1998, s. 177) Intervjupersonerna kan överta kommandot och behandla delar av de aktuella intervjuområdena vilka de senare betraktar som fullbordade. (Andersen, 1998, s. 175)

Vi valde medvetet att minimera detta problem genom att inte i förväg skicka frågorna till intervjupersonerna. En del respondenter yttrade genast om någon fråga liknade det som de tidigare hade berört. (Andersen, 1998, s. 175) Denna svårighet upplevde vi delvis under vår undersökningsprocess, vilket vi kunde ha eliminerat genom ytterligare översyn av intervjufrågorna. Enligt Andersen (Andersen, 1998, s. 176) är intervjupersoner i ledande ställning väldigt försiktiga i sina yttranden av den anledningen att de kan komma att kränka sig själva och därmed skada hela organisationen. Vi är väl medvetna om riskerna med att respondenterna avsiktligt kan ha valt att utelämna relevant information, till följd av rädslan för att förlora sitt arbete. Det bör uppmärksammas att varken tid eller möjlighet fanns att intervjua överordnade chefer, vilket kanske hade kunnat bidra med intressanta aspekter till vår undersökning. Vi har heller inte intervjuat medarbetare från alla företag som vi har med i undersökningen. Totalt har vi intervjuat sex medarbetare, men om vi hade fått ännu fler medarbetares åsikter hade kanske undersökningen fått ett något annorlunda resultat.

3. Ledarskapsteorier

Syftet med teoriavsnittet är att redogöra för de teorier som ska sammankopplas med empirin i analysen. Teoriavsnittet bygger på flera olika teorier som kan vara av värde för den kommande analysen. De olika teorierna som presenteras nedan är inte kompletta, utan endast de delar som är relevanta för uppsatsen presenteras.

3.1 Skillnader mellan chefskap och ledarskap

Detta avsnitt har för avsikt att introducera begreppen ledarskap och chefskap. Störst vikt läggs på att redogöra innebörden av ledarskap eftersom det anses vara ett begrepp med omfattande betydelse. Avsnittet ska tydliggöra vad som menas med ledarskap för att skapa en förståelse för en av huvudkomponenterna i uppsatsen. Ofta används ledarskap och chefskap som synonymer. Det finns emellertid skillnader i begreppens betydelser.

De flesta som befinner sig i ledningsposition kallas för chefer, chefskap är en formell yrkesroll. Ledarskap, däremot, handlar om att styra och mobilisera människor och/eller deras idéer. (Kotter, 1990 s. 3) Alla som befinner sig i en ledningsposition utför inte ledarskap, vissa är bra på att leda, andra är inte bra på det och några leder inte alls. I chefsfunktion ingår ofta väl definierade ansvars- och befogenhetsområden. (Ahltorp, 1998, s. 43) Att vara chef innebär att ha en position i organisationen och för att nå en chefsposition måste överordnade chefer uppmärksamma personen. Ledarskap är, i motsats till chefskap, en informell process som växer fram underifrån i relation till dem som ska ledas. Istället för att vara en position, är ledarskap en relation. En ledare behöver inte ha formella ansvarsområden eller befogenheter utan legitimiteten som ledare kommer från dem som blir ledda.

Kotter beskriver i "A force for change" skillnaderna mellan begreppen ledarskap och chefskap. I chefskap ingår planering och budgetering. (Kotter, 1990, tabell 1.1) Genom att tilldela nödvändiga resurser och etablera detaljerade steg och tidtabeller ska önskade resultat uppnås. Vidare handlar chefskap om att organisera och tillsätta personal, att etablera en struktur för att uppnå uppsatta mål. I chefskap ingår delegering av ansvar och befogenheter för att kunna genomföra den uppsatta planen. En chef förser de underställda med

handlingsprogram och tillvägagångssätt för att vägleda och skapar också metoder för att kontrollera genomförandet. I chefskap jämförs resultaten med den uppsatta planen och för att hitta och korrigera avvikelser. Chefskap skapar förutsägbarhet och ordning, vilket möjliggör att producera förväntade resultat.

Enligt Kotter handlar ledarskap mer om att etablera riktlinjer, att skapa en långsiktig framtidssyn och strategier för att kunna genomföra förändringar som behövs för att kunna uppnå ett önskat mål. (Kotter, 1990, tabell 1.1) En ledare kommunicerar vägen till dem vars samarbete behövs för att målet ska nås. I ledarskapet ingår att motivera och inspirera andra för att få människor att bemästra hinder som härstammar från politik, byråkrati eller resurser. Ledarskap skapar förändring, ofta i omfattande betydelse, vilket i sin tur möjliggör skapandet av extremt användbara förändringar.

Mycket av den förhållningssätt som en ledare intar till sina anställda beror på tidigare erfarenheter och personligheter. Även situationen påverkar. (Ahltorp, 1998, s. 192) Organisationens uppbyggnad, den interna kulturen, rutiner och beslutsvägar är andra faktorer som påverkar ledarens förhållningssätt till medarbetarna. (Ahltorp, 1998, s. 193) Personliga egenskaper är viktiga för att en ledare ska utöva effektivt ledarskap, men de flesta forskare är också överens om att ledarskap kan läras. (Ahltorp, 1998, s. 43) Målet med ledarutveckling och chefsutbildningar är att göra chefer till ledare. (Ahltorp, 1998, s. 32)

Genom att företräda företaget utåt hamnar chefen i en mellanställning, mellan underställda, högre chefer, styrelser eller ägare. (Ahltorp, 1998, s. 189) Som chef står man ensam i svåra beslut eller vid förmedlingen av svåra beslut. Det kan kännas extra svårt för dem som avancerar till chefsbefattning inom den egna arbetsgruppen. Ledarskapets ensamhet är en realitet, men som motsägelse är chefsarbetet avsevärt mer socialt än vad många nya chefer är beredda på. (ibid.)

3.2 Internrekrytering

Under 1900-talet har samhällets och arbetslivets utveckling inneburit förändringar av personalpolitik vad gäller tillvägagångssättet vid nyrekrytering till olika arbetsplatser.

(Ahrnborg Swenson, 1997, s. 25) Dagens rekryteringsprocess är mer komplicerad men desto mer framtidsinriktad. Många företag väljer att rekrytera chefer internt istället för att rekrytera någon utanför företaget. Med intern rekrytering menas att företaget rekryterar en redan anställd inom den egna organisationen. Externrekrytering betyder att företaget väljer att rekrytera genom att hyra utomstående chefer eller genom exempelvis annonsering, vilket är en komplicerad och dyrt process. Anledningen till att företag väljer att rekrytera internt har många orsaker, dels vet företag ofta genom utvecklingsamtal vilka personer som vill gå vidare mot en chefskarriär. Företag anser dessutom att det är billigare att utbilda chefer inom den egna organisationen. (ibid.)

Fördelarna är många när det gäller internrekrytering. (Ahrnborg Swenson, 1997, s. 119) För det första känner företaget personen och vilka kunskaper och kompetens personen besitter samtidigt som personen ifråga redan känner till organisationen. Internrekrytering kan också ses som en styrka eftersom att företaget kan erbjuda sina anställda möjligheter till vidareutveckling. På detta sätt blir personalen medveten om att de erbjuds högre tjänster om de är mer ansvarfulla och lojala. Samtidigt är internrekrytering ett sätt att behålla och attrahera kompetent personal. När ett företag väljer att rekrytera internt slipper företaget att gå genom hela rekryteringsprocessen som ofta är komplicerad och som kräver både tid och resurser. Företaget kan välja bland sin egen personal och fånga upp den person som har den kompetens som eftersöks. Fördelaktigt med internrekrytering är att chefen genom egna erfarenheter från det tidigare arbetet, förstår medarbetarnas arbetsituation, behov och påfrestningar. (de Klerk, 1990, s. 21)

Det finns emellertid även nackdelar med internrekrytering. En nackdel är att den som blir rekryterad till en högre tjänst har svårt att släppa sin tidigare roll som kollega eller som vän och ser sig själv som en jämlik medarbetare. (de Klerk, 1990, s. 31f) Tidigare hade personen inga krav och förväntningar på sina medarbetare men som chef måste denne anstränga sig och se till att alla gör sina arbetsuppgifter. Det kan vara svårt för medarbetarna att se personen som deras chef när denne tidigare har varit en i gruppen. Som chef kan personen bli tvungen att ta beslut, ge order och sätta gränser vilket får till följd att medarbetarna blir missnöjda. Det är oftast bättre att rekrytera utifrån eftersom det leder till att organisationen får in ny kompetens. (Ahrnborg Swenson, 1997, s. 119) En nackdel med internrekrytering är att det inte finns några garantier för att det ska gå lika bra som tidigare på den nya positionen. Den

nya positionen leder till större krav och förväntningar.

3.2.1 Att bli chef över före detta kollegor

Enligt de Klerk (1990) måste den som blir ledare över en grupp som denne tidigare tillhörde, konfrontera ett annorlunda förhållningssätt till sina tidigare arbetskollegor. Det går inte längre att vara ”kompis”. (de Klerk, 1990, s. 21) Att vara chef innebär att ta beslut när medarbetare inte kan eller får göra det. En chef väntas hålla arbetstempot på en viss nivå och ställa krav. Den auktoritet som följer med chefskapet bidrar till att skapa en viss distans mellan chefen och de före detta arbetskamraterna. Om chefen stannar kvar på den jämlika kamratnivån kan denne inte leda, samordna och kräva respekt från medarbetarna för det ansvar som chefen har fått av sina chefer. En chef måste ibland kunna agera med auktoritet. För att kunna göra ett bra arbete måste chefen kunna ta konsekvenserna av sin befordran. (de Klerk, 1990, s. 21f)

Rollen som chef innebär en social förändring när det gäller kollegorna. Gruppidentiteten med medarbetarna som till viss del förloras kan emellertid ersättas av andra grupper. (de Klerk, 1990, s. 25) En chef representerar arbetsgivaren, första gången som arbetsledare ser denne sig själv ofta inte som uppdragsgivare. Chefens lojalitet ligger inte bara hos medarbetarna, utan även hos högre chefer. Om en chef tidigare har tillhört gruppen av medarbetare är det svårt att acceptera att man emellanåt inte tillhör den längre. En chef har andra intressen än medarbetarna som främst arbetar för att inte bli överlastade med arbete. Chefens fokus ligger istället på att verksamheten förflyter. Den nya formella grupptillhörigheten ersätter inte helt förlusten av den sociala tillhörigheten med medarbetarna. Isoleringen från medarbetarna är i praktiken inte så märkbar att den är besvärande. Det är dock betydelsefullt att vara medveten om den och att det blir en naturlig följd av rollbytet. (de Klerk, 1990, s. 25)

3.3 Grupptillhörighet

Två eller flera personer som samspelar med varandra och påverkar ömsesidigt varandra genom sina handlingar kallas för en grupp. (Kaufmann, 1998, s. 330f) Medlemmarna i en grupp har ett gemensamt intresse och de utbyter information med varandra. En grupp arbetar för att nå sina gemensamma mål. Anledningen till att vi presenterar grupptillhörighetsteorin är att den nya chefen automatiskt ingår i en ledningsgrupp. Samtidigt ingår personen i medarbetargruppen som denne tidigare har varit med i. Därmed får personen två roller och det kan vara svårt att tillfredsställa båda grupperna eftersom de har olika behov, krav och förväntningar. (de Klerk, 1990, s.60 f). Utifrån gruppteorierna kan vi i analysen utreda den rådande relationen mellan de olika grupperna i organisationen.

Som chef gäller det att hitta en bra position till medarbetare och till sin egen chef. (Thomas Sewerin är utbildad psykolog och håller i olika ledarskapsutbildningar. Intervju 2006-11-29) Vägen till att hitta en lämplig position är olika beroende på om chefen är internt eller externt rekryterad. När personen tidigare har ingått som kollega i gruppen måste denne arbeta sig ut ur gruppen för att kunna hitta en position som är tillräckligt långt bort från medarbetarna. Samtidigt måste chefen vara tillräckligt nära gruppen för att kunna leda den. Sewerin menar att det inte är lättare att bli chef när personen är externrekryterad. Då gäller det istället för chefen att arbeta sig in i gruppen, vilket kan vara lika svårt.

3.3.1 Formella och informella grupper

Det kan vara intressant att studera teorier om informella grupper eftersom det kommer att ge en uppfattning om hur grupp fördelningen mellan chefer eller ledare och medarbetare från olika nivåer i organisationen ser ut. Informella grupper är till exempel vänskapsgrupper som är personligt orienterade grupper som har stor betydelse i arbetslivet när det gäller trivsel och effektivitet. (Kaufmann, 1998, s. 332f) Dessa grupper bildas utifrån gemensamma målsättningar och intressen och gruppmedlemmarna bestämmer själv gruppens struktur och

funktion. Det som är mer intressant när det gäller informella grupper är deras kommunikationsformer. Gruppmedlemmarna använder sig av det så kallade sociometriska metoder. Det betyder att de systematiskt kartlägger vilka de vill eller föredrar att jobba och samarbeta med och vilka de vill träffa till exempel under sin fritid. Det finns tre typer av informella gruppbildningar i organisationer; horisontella klickar, vertikala klickar och blandade klickar. Horisontella klickar består av ledare eller andra ledare som är på samma nivå i organisations hierarki. Vertikala klickar behöver inte bara bestå av chefer eller ledare utan av olika personer som befinner sig på olika nivåer i organisationen. Blandade klickar handlar om personer som bildar informella grupper från olika nivåer i organisationen och det kan vara personer från olika avdelningar eller olika områden. Enligt Kaufmann var det främst de negativa konsekvenserna som forskare tidigare intresserade sig för när det gällde informella grupper. Deras oro gällde ryktesspridning, förtal och korridorssnack som kunde leda till konflikter och oenigheter. Det finns även positiva sidor hos informella grupper vilket är att informella grupper arbetar snabbare eftersom de är motiverade och har vettiga former för arbetsfördelning. (ibid.)

Formella grupper i en organisation är till exempel arbetsgrupper, kommittéer och projektgrupper som har bildats för en viss arbetsuppgift. (Kaufmann, 1998, s. 333) De har bestämda målsättningar och beteendennormer om hur arbetsfördelningen ska ske. En nackdel med en sådan grupp är risken att gruppmedlemmarna inte kommer överens efter de formella anvisningarna. Det kan leda till vissa informella kombinationer och det kan även finnas en stark informell ledare vid sidan om den formella ledaren. Ofta är det ledningen som bestämmer en projektgrupps fördelning, och inte individen själv som har valt att ingå i gruppen. Det är inte säkert att dessa gruppmedlemmar kommer överens och ofta leder detta till konflikter som är svåra att lösa. För uppsatsens analysdel är det betydelsefullt att undersöka hur dessa gruppindelningar påverkas av ledarskapet i en organisation.

3.4 Förväntningar

För att i analysen jämföra våra respondenters förväntningar inför den nya chefsrollen med befintlig teori, presenterar vi här delar av Linda Hills studie "Becoming a manager". Studien har sin bakgrund i intervjuer med 19 nya försäljnings- och marknadschefers föreställningar

och erfarenheter under deras första år som chef. Hill belyser att det finns mycket studier kring hur effektiva och framgångsrika chefer gör och är, men ganska lite om hur de skapas. (Hill, 1992, s. 3)

Förstalinjecheferna i Hills studie utförde egna uppgifter individuellt som producenter eller specialister innan övergången till chefsposten. Därefter blev de ansvariga för hela arbetsområdet samt samordning och övervakning av de underordnade. (Hill, 1992, s. 3) De nya cheferna uppgav att deras första år som linjechef innebar en transformation av identitet där de blev tvungna att lära sig nya sätt att tänka och känna som chef. (Hill, 1992, s. 6) Hill menar att första linjecheferna inledde en psykologisk anpassning från att vara specialist till att bli agendasättare och nätverkbyggare. De nya linjecheferna var omedvetna om sitt dagliga lärande som parallellt inträffade genom kontakt med överordnade chefer såväl som med underordnade och kollegor. (Hill, 1992, s. 7) De nya linjecheferna utvecklade personliga teorier om vad chefskap innebär under deras första år som chef. Cheferna blev medvetna om dessa antaganden när de reflekterade över sina tidigare beslut och handlingar, vilka i sin tur kom att påverka deras framtida beteende. (ibid.)

De nya linjecheferna fick övervinna fyra transformationsfaser genom att lära sig vad ledarskap innebär, utveckla interpersonellt omdöme, öka sin självinsikt, samt att hantera stress och sina känslor. Eftersom endast tre av dessa faser är relevanta för uppsatsen är det enbart de tre som beskrivs nedan.

3.4.1 Att lära sig vad ledarskap innebär

Förstalinjecheferna fick lära sig vad det innebar att vara chef genom erfarenheter, delvis genom att observera de överordnade chefers beteende samt till en viss del via samspel med andra vartefter chefskapet genomfördes. (Hill, 1992, s. 11) Studien undertrycker tre svårigheter som ägde rum för de nya cheferna. Dels gällde det att hantera förväntningar på sin roll med verkligheten, förstå och infria de överordnade chefernas krav samt hantera och bemöta konflikter med underordnade. De nya cheferna kom till insikt om ledarrollens komplexitet delvis genom abrupta omständigheter och dels via inramningar, vilket resulterade i att cheferna kom allt mer att närma sig mot sina nya identiteter. Cheferna lärde sig emellertid

efter ett halvårs period att i en högre grad integrera överordnade chefernas förväntningar i chefskapet och anamma chefskapsidentitet. (Hill, 1992, s.12f)

3.4.2 Öka sin självinsikt

Hill beskriver i sin studie att majoriteten av de nya cheferna upplevde själva valet att bli chef som tvivelaktigt och påfrestande. Den huvudsakliga anledningen till att de faktiskt valde att bli chefer var utsikterna att erhålla mer auktoritet och delaktighet såväl som att få erhålla mer pengar på lång sikt. De nya cheferna eftersträvade även att bringa framgång och effektivitet för organisationen. De betraktade avancemangen som tecken på prestation såväl som inflytande och status. (Hill, 1992, s.159f) Efter bara några månader insåg cheferna innebörden i att vara ledare och började värdesätta transformationen från specialist till att vara chef. Samtidigt ökade chefernas rädsla för själva prestationen. (Hill, 1992, s.162f)

De nya cheferna i Hills studie utvecklades och förändrades under deras första år som chef. Första linjecheferna fick kunskaper om såväl ledarskap som intressen och mentalitet. Cheferna insåg att det krävdes kreativitet för att motivera de underordnade. Vidare menade cheferna att de var häpna över hur tillfredställande utveckling och handledning av de underordnande kunde vara. Genom att få feedback från medarbetarna fann de nya cheferna nya sidor om sig själva och det hände i de allra flesta fall i samband med konflikter. (Hill, 1992, s.172) Med tiden lärde sig cheferna att förbättra sitt självförtroende och utveckla interpersonellt omdöme. (Hill, 1992, s.178) Cheferna förnyade sin förmåga att se på begränsningar, möjligheter och motivation. Hill anser att cheferna förvärvade värdefulla insikter om hur de var och vad de var duktiga på, i och med att de erövrade utmaningar och bekymmer. Flera chefer medgav inledningsvis att de blev chefer för att erhålla incitament, men med tiden upptäckte de även ledarskapets styrkor och svagheter. Hill belyser att de flesta cheferna lärde sig dock att tänka, uppfatta, och evaluera som en chef. (Hill, 1992, s.182)

3.4.3 Hantering av stress och känslor

Första linjecheferna i Hills studie antog att det stimulerande åtagande i chefsrollen och den ökade stressen i förvandlingsprocessen skulle betinga såväl personligtillväxt som välgång. De nya cheferna fann dock snart att stressen besatt en mer försvagande effekt, samt var i en ansevärdare grad än vad de hade väntat sig. (Hill, 1992, s. 187ff)

I studien framkom det att linjecheferna under sitt första år som chef upplevde relationen till de underordnade som den mest påfrestande utmaningen. Hill lyfter fram att cheferna i studien lärde sig att hantera stress och känslor, som hade sin grund i deras nya professionella identitet. De nya cheferna menade att de utvecklades och förändrades mer på det personliga planet än på det professionella under det första året som chef. (Hill, 1992, s. 7)

Majoriteten av cheferna i Hills undersökning skildrade en del fysiska eller psykiska symtom som de sammankopplade till transformationen från medarbetare till chef. Ett stort antal av de nya linjecheferna förklarade att de var motvilliga till att ens nämna graden av deras frustration för sina respektive maka/make. Vidare talade en del chefer om sömnlöshet, ryggbesvär samt måttligt huvudvärk som de kopplade till övergången. (Hill, 1992, s. 187ff)

Hill betonar två betydelsefulla orsaker till stress i sin studie. Stress som är kopplat ihop med själva transformation av identitet samt stress som beror på chefernas nya roll. (Hill, 1992, s. 188) Hill menar att de flesta nya chefer upplever karriärövergången som påfrestande trots att de frivilligt har valt att bli chefer. Vidare fann flertalet av de nya cheferna stressen med transformationen som överväldigande och förvirrande. (Hill, 1992, s. 189)

De nya cheferna förklarade att de upplevde övergången från specialist till chefskap oerhört större än de förväntat sig. Hill påpekar även att cheferna många gånger fick uppleva prestationsångest eftersom de för första gången under sin karriär kunde misslyckas och riskera att förlora sitt jobb. Cheferna i Hills studie uppgav att de insåg tidigt hur lite förbereda de var för sin nya roll och betvivlade om de överhuvudtaget skulle bemästra chefsrollen. (Hill, 1992, s. 189ff) I nedanstående citat beskriver en av Hills intervjupersoner hur han eller hon kände beträffande påfrestringar relaterade till själva transformationen av identitet:

“Ignorance is bliss. Once I knew what I had gotten myself into, I knew just how much trouble I was in.”(Hill, 1992, s. 190)

Hill menar att cheferna kom till insikt om att det var nödvändigt att avstå från en del av sina specialistkunskaper för att kunna förvärva ledarskapskompetens. (Hill, 1992, s. 191ff) Stress relaterade till transformationen kom med tiden att avta när de nya cheferna förvärvade en del avgörande färdigheter och attityder. Påfrestningar i själva chefsrollen kvarstod dock. För att kunna bli effektiva chefer krävdes det att lära sig hantera stress och känslor som var kopplade till deras nya roll. Cheferna var tvungna att lära sig hantera fyra typer av stress; 1. Roll påfrestningar 2. Negativitet, 3. Isolering 4. Ledarskapets börda. (ibid.)

3.4.3.1 Rollpåfrestningar

Den nya rollen som chef upplevdes som väldigt krävande av cheferna i Hills studie. Cheferna uppgav att det var oerhört påfrestande att ha förpliktelser mot överordnade, underordnade och kunder samtidigt. Vidare påpekade cheferna att de var tvungna att göra väldigt mycket under en begränsad tid med knappa resurser. De nya cheferna fann planering av sin tid som avgörande, besväret med stressen kvarstod dock. (Hill, 1992, s. 191) Med tiden fick cheferna lära sig att ta beslut med otillräcklig information eftersom deras tid inte gick att kontrollera och planera i minsta detalj. Vidare lärde sig cheferna att hantera sin inkompetens genom att prioritera de väsentliga svårigheterna i första hand. (ibid.)

3.4.3.2 Negativitet

Stress i fråga om negativitet berodde till viss del på medarbetarnas bestående missnöje och delvis på deras dagligen återkommande med nya problem för cheferna att lösa. De nya cheferna tolkade negativitet som en konspiration från underordnades sida, men med tiden insåg cheferna att det var själva ledningsjobbet som var källan till negativiteten. (Hill, 1992, s. 193) Efter hand fick cheferna lära sig att deras personal inte var lika kompetenta och motiverade som de själva varit som anställda. De kom till insikt om att vara chef innebar att ha ansvar för underordnade, samt att hantera problem och konflikter som uppkom på jobbet. (ibid.)

3.4.3.3 Isolering

Första linjecheferna uppgav att de insåg inom kort hur isolerade de var som chefer. De fann ensamheten som en betydelsefull utmaning att handskas med. Cheferna angav att de kände sig väldigt ensamma under övergången till deras nya roll, eftersom de fann sig själva förvirrade och utanför gemenskapen. (Hill, 1992, s. 194) De allra flesta cheferna var väl medvetna om ”Hög omkastningsteori” vilket innebar att de som specialist hade omplacerats från högst upp i en grupp till nederst i en annan, och hade en ny grupp över sig istället. (Hill, 1992, s. 195) Detta medförde känslan av främlingskap och ensamhet bland de nya cheferna. Vidare blev cheferna allt mer isolerade i och med att de tog beslut som inte främjade medarbetarna i första hand. (ibid.)

Vibits & Eberhard (Vibits & Eberhard, 2002, s. 28) menar att rollen som chef kommer att förändra förhållandet till tidigare kollegor med desamma. Den nya chefen blir avvisad av de förre detta kollegorna vilket för med sig isolering. Författarna beskriver att det kommer att konstrueras nya gemenskaper och samhörigheter som den nya chefen inte kommer att vara delaktig i. Samtidigt öppnar sig ett nytt umgänge med chefskollegor som innebär intressanta personliga och professionella utmaningar.

Många av de nya cheferna i Vibits & Eberhards studie påpekade att de under en tidsperiod upplevde känslan av ensamhet på sin arbetsplats. Detta var en följd av att de stötte ihop med nya incitament som de inte längre hade chansen att resonera med tidigare kollegor som innan övergången. (Vibits & Eberhard, 2002, s. 45f) Vidare menade de nya cheferna att de inte var beredda på omvandlingen av gemenskapen med de tidigare kollegorna, utan det kom som en överraskning. Enligt de Klerk (de Klerk, 1990, s. 36) blir ensamheten ansenligare desto mer påtaglig och effektivt chefskapet blir. Författaren menar att skickliga ledare inte kan söka gemenskap hos sina kollegor med andledningen att chefer måste kunna fatta obekväma beslut som berör de tidigare kollegorna. Vidare poängterar de Klerk (de Klerk, 1990, s. 75) att i de flesta fall blir isoleringen ännu tydligare när de nya cheferna inte är helt klara med sin roll som ledare.

3.4.3.4 Ledarskapets börda

De nya cheferna fann tre frågeställningar som betydelsefulla för deras ansvar som chef. Den första var att chefskap innebar att ta risker såsom organisationsrisker samt personrisker. (Hill, 1992, s. 197) Med tiden lärde sig cheferna att acceptera sina brister, inkompetens, begränsningar och blev mer angenäma med att utöva makt och inflytande. Cheferna hävdade även att de hade allt för orealistiska förväntningar på sig själva under deras första tid som chef. (Hill, 1992, s. 198) Den andra svårigheten innebar att cheferna var tvungna att vara utomordentliga förebilder för sina underordnade. De nya cheferna fick agera engagerade och hoppfulla på arbetsplatsen av den orsaken att de underordnade sökte uppskattning hos cheferna. (ibid.) Att ha makt över medarbetarnas liv var en annan frågeställning som bekymrade cheferna, vilket ökade påfrestningarna ytterligare. (Hill, 1992, s. 200) Cheferna uppgav att de fann två typer av beslut för underordnade som invecklade, disciplinåtgärder samt uppsägning av medarbetarna. Den andra sorten av beslut som var påfrestande för cheferna innebar att balansera mellan individens och gruppens intressen. (ibid.) Hill poängterar i sin studie att chefer som uppfattar påfrestningar som ett fördelaktigt fenomen kan hantera stress bättre än de chefer som ser stress som hot. (Hill, 1992, s. 202)

3.5 EQ

Avsikten med följande sektion är att beskriva de olika EQ-komponenterna för att få en inblick i viktiga egenskaper hos en chef. Detta avsnitt ska längre fram i uppsatsen knytas ihop med frågan om vilka av dessa komponenter som cheferna anser sig ha störst nytta av i sitt arbete och om någon av komponenterna har utvecklats under chefstiden.

Framgångsrika ledarstilar varierar från olika personer. Det finns emellertid en gemensam nämnare för effektiva ledare, de har alla högt EQ (emotionell intelligens). (Goleman, 1998, s. 94) EQ handlar om att kunna förstå de egna känslorna, kontrollera impulser och kunna avläsa andras känslor. Naturligtvis är IQ och teknisk förmåga också av betydande vikt för effektivt ledarskap. Utan högt EQ blir en person inte en bra ledare. EQ kan tränas upp men processen kräver både tid och engagemang. Ansträngningar att utveckla sitt EQ förser både enskilda individer och organisationen fördelar, vilket gör att den slitsamma vägen dit kan vara värt det

till slut. Goleman definierar fem faktorer som ingår i begreppet EQ; självkänedom, självreglering, motivation, empati och sociala färdigheter.

Den första komponenten som är viktig för en effektiv ledare är självkänedom. (Goleman, 1998, s. 95ff) Den som har en hög nivå av självkänedom känner till hur ens känslor påverkar en själv, andra personer och ens arbetsprestationer. Denna person förstår också sina värderingar och mål, och vet vart han eller hon är på väg och varför. Självkänedom kan identifieras genom förmågan att kunna se sig själv på ett realistiskt sätt. Självmedvetna människor känner sig bekväma med att prata om sina begränsningar och styrkor och letar efter konstruktiv kritik.

En andra ingrediens i EQ består av självreglering. (Goleman, 1998, s. 98f) Det är biologiska impulser som styr känslor. Det går inte att avfärda känslorna, men det går däremot att hantera dem. Självreglering är viktigt för chefer eftersom personer som kan hantera sina känslor och impulser kan skapa en stämning av förtroende och rättvisa på arbetsplatsen. Människor med hett temperament uppfattas ofta som klassiska ledare, vars utbrott anses som tecken på karisma och makt. Goleman menar dock att när sådana personer når toppen, blir impulserna en nackdel för dem. Utspel av negativa känslor anses inte vara till fördel för att bli en framgångsrik ledare.

Motivation ingår som tredje beståndsdel i EQ-begreppet. (Goleman, 1998, s. 99f) En effektiv ledare måste ha motivation, med det menas att denne är driven att gå längre än både sina egna och andras förväntningar. Den som har ledarskapspotential är inte motiverad att uppnå resultat för pengar eller status, utan vill uppnå något just för åstadkommandets skull. En person med motivation känner passion för att arbeta, är hängivna organisationen och blir rastlösa vid status quo. Vidare kännetecknas denna person av att vara optimistisk, även då denne möter motgångar.

Empati är den faktor som ingår i EQ som är lättast att igenkänna. (Goleman, 1998, s. 100) Empati handlar om att förstå och kunna avläsa andra människor och även om förmågan att behandla människor i enlighet med deras emotionella reaktioner. För en chef kan empati betyda att varsamt ta hänsyn till anställdas känslor tillsammans med andra faktorer när beslut ska fattas. Empati är förmåga som är viktig för att kunna utveckla och behålla bra personal.

Den femte och sista komponenten i EQ är social färdighet. (Goleman, 1998, s. 101f) Precis som empatisk förmåga innefattar social färdighet en förmåga att kunna hantera relationer med andra. Det handlar om förmågan att bygga nätverk, hitta gemensamma aspekter och skapa nära relationer med både nya och redan befintliga kontakter. Med sociala färdigheter kan ledaren få en uppgift utförd genom andra personer. För en ledare handlar sociala färdigheter om att vara vänlig med syftet att kunna mobilisera människor i den riktning som ledaren vill.

3.6 Konflikter

Det kan vara intressant att undersöka om uppsatsens intervjupersoner anser att det nya chefsjobbet medför vissa konflikter och problem som kan försvåra deras arbete. Konflikter förekommer på alla arbetsplatser när olika intresse kolliderar. För att hantera och lösa konflikter skall olika orsaker till dessa sökas. (de Klerk, 1994, s. 347f) En ledares uppgift är att undanröja alla hinder för arbetsprocessen, eftersom varje konflikt som uppstår är ett hinder. Enligt de Klerk finns det två typer av konflikter på en arbetsplats. Den ena är den arbetstekniska eller organisatoriska och den andra är den mellanmänskliga. Arbetstekniska eller organisatoriska konflikter handlar om arbetsorganisationens och arbetsprocessens olika behov och inte om personliga intressen. När arbetsorganisationen behöver anpassas eller förändras leder det till att vissa funktioner inte går att förena. I en organisatorisk konflikt har alla ett intresse av att hitta lösningen till problemet. Mellanmänskliga konflikter i jämförelse med arbetstekniska eller organisatoriska konflikter har sin grund i personliga problem. Ledaren måste hitta snabba lösningar till konflikter för att skydda verksamheten. Det handlar om att förstå hur individer och grupper ger upphov till relations- och samarbetskonflikter. (de Klerk, 1990/1994, s. 348) Här gäller det att ledaren har en annan kompetens än den organisatoriska.

Konflikter kan ha olika orsaker, en del är arbetsrelaterade konflikter och en del personliga konflikter som orsakas av personliga intressen. (de Klerk, 1990/1994, s.352f) Personliga konflikter har sin grund i individuella psykologiska faktorer. Det kan exempelvis uttryckas genom att den anställde inte tar ansvar för sitt jobb och låter personliga problem påverka arbetsprestationen på ett negativt sätt. De problem eller konflikter som har med arbetet att göra är ofta lättare att förstå sig på än de som är relaterade till psykiska problem.

4. Resultat och analys av intervjuerna

I detta kapitel framläggs och analyseras det som framkom vid intervjuerna. Resultaten av empirin sammankopplas med de teoretiska utgångspunkterna i detta kapitel. Avsnittet utgår från teoriavsnittet, vissa resultat har däremot ingen direkt koppling till någon teori. I vissa fall, då respondenterna har bett om det, används inte deras namn vid citaten.

4.1 Utövande av chefskap eller ledarskap?

De flesta av respondenterna hade blivit tillfrågade om de ville bli chefer. Ofta var internrekryteringen ett resultat av en problematisk tid, där den tidigare chefen slutade eller blev sjukskriven med kort varsel. Vid tidspress är internrekrytering ett bra alternativ eftersom att den komplicerade rekryteringsprocessen undviks. (de Klerk, 1990, s. 21)

”Jag blev tillfrågad. Det var väldigt kaotiskt här just då. Jag hade aldrig sökt tjänsten, trots att killarna sa till mig att jag skulle söka den.” (Manuel)

Majoriteten av intervjupersonerna hävdade att de inte hade tänkt söka chefstjänsten om de inte hade blivit tillfrågade. När de sedan funderade över erbjudandet, var det främst möjligheten att kunna effektivisera och göra arbetsgången enklare för medarbetarna som lockade. Agneta, som numera arbetar som chef på ett annat ställe, påpekade att hon aldrig hade sökt ett chefsjobb utanför organisationen, om hon inte hade fått möjligheten att prova på chefsrollen internt på Länsstyrelsen först. Hill beskriver i sin studie att majoriteten av de nya cheferna upplevde själva valet att bli chef som tvivelaktigt och att det var påfrestande. Den huvudsakliga anledningen till att de valde att bli chefer var utsikterna att erhålla mer auktoritet och delaktighet såväl som att få erhålla mer pengar på långsikt. De nya cheferna eftersträvade att bringa framgång och effektivitet för organisationen. (Hill, 1992, s.159f) Detta stämmer överens med vår undersökning, bortsett från att ingen uttryckte att det var en ökad lön som lockade med chefsjobbet.

I vissa fall verkade övergången från att ha varit informell ledare till att bli utsedd till chef relativt smidig trots att personen som tillfrågades var osäker. I Ingelas fall var läget akut när den förra chefen blev sjukskriven. Hennes arbetsgrupp enades om att hon borde ta uppdraget som tillförordnad chef. Själv var hon till en början osäker på om hon skulle anta erbjudandet med tanke på att hon skulle bli chef över sina kollegor och allt vad det innebär.

”När man har en chefsroll, då måste man emellanåt ta obekväma beslut. Har man haft den rollen så är det kanske inte så lätt att gå tillbaka till sin ursprungliga roll.” (Ingela V.)

Trots att kollegorna tyckte att hon skulle passa som chef, var hon ändå fundersam över erbjudandet. Det var det som Kotter menar ingår i chefskap, att delegera ansvar och befogenheter över medarbetarna, som gjorde det tveksamt om hon skulle anta erbjudandet. Manuel blev tillfrågad att bli chef eftersom hans chef hade uppmärksammat att under tiden Manuel fortfarande var medarbetare, kom kollegorna till honom och frågade om råd. Det kan ses som ett tecken på att han då var en informell ledare. Precis som Kotter och Ahlthorp uttrycker kan ur detta utläsas att en ledare inte behöver vara chef, utan är en relation till de personer som blir ledda. (Ahlthorp, 1998, s. 43) Resten av respondenterna blev tillfrågade av sina chefer om de ville ta chefstjänsten. Utnämningen ovanifrån karaktäriserar chefskapet enligt Kotter.

Många intervjupersoner nämnde i likhet med Hills teori att de började uppskatta övergången från specialist till att vara chef, men samtidigt ökade deras rädsla för själva prestationen. (Hill, 1992, s.162) Hill påpekade vidare att cheferna många gånger kände påfrestningar eftersom de för första gången under sin karriär kunde misslyckas och riskera att bli av med sitt jobb. (Hill, 1992, s.189) På frågan: ”känner du att du måste prestera för att inte riskera din överordnades förtroende?” svarade två av de tillfrågade på följande sätt:

”Ja, det måste jag göra. Jag måste prestera annars känns det inte som att det kommer att vara så kul.” (Per)

”Ja, jag vill inte göra någon besviken och därför måste jag se till att det fungerar bra.” (Niosha)

En av respondenterna menade istället att hon inte kände sig rädd för att inte klara av sina överordnades förväntningar. Hon hade arbetat där i 13 år och cheferna som hade utsett henne till chef, visste hur hon var.

”Jag slapp känna ’tänk om jag inte kan’, för det visste de i så fall att jag inte kunde.” (Agneta)

I intervjuerna kan utläsas att de flesta av cheferna inte bara utövade chefskap utan även ledarskap. Det handlade om att förse underställda med handlingsprogram för att nå ett uppställt mål, vilket ingår i en chefs roll. Det rörde sig också om att motivera och inspirera andra för att övervinna olika typer av hinder, detta är en faktor som ingår i ledarskapet. Många av intervjupersonerna trodde att de hade blivit tillfrågade eftersom de var driftiga och visste vad de ville göra. Enligt Kotter skapar ledarskap förändring, ofta i avsevärd betydelse, vilket i sin tur möjliggör skapandet av extremt användbara förändringar.

”Det var en av förutsättningarna för att jag tog jobbet, jag ville i möjligaste mån sköta avdelningen utifrån egna förutsättningar. Jag har haft mycket fria händer. Jag har gjort en del förändringar. Det kan vara svårt med förändringar för dem som är lite till åren, men det blev så positivt att jag blev lite smått chockad med arbetsmetodiken.” (Janet)

4. 2 Brist på förväntningar

I intervjuerna framkommer det att samtliga respondenter inte hade några förväntningar på sin nya chefsroll eftersom övergången inträffade väldigt hastigt. Detta stämmer inte överens med Hills teori om att de nya cheferna blev tvungna att hantera förväntningar på sin nya roll i jämförelse med verkligheten. (Hill, 1992, s.12f) På frågan om vad respondenterna hade för förväntningar på sin chefsroll fick vi bland annat följande svar:

”Jag hade ju inga förväntningar eftersom det blev så väldigt plötsligt, det var inte ens ett par veckor emellan från det att jag fick frågan till jag började.”(Åsa)

”Jag hade inte så mycket förväntningar och allt gick så snabbt. Det var bara tre månader, och det var inte så enorm stor skillnad utan jag växte in i rollen ju fler vi blev här. Jag rekryterade in alla som är här så det blev mer att förväntningarna växte fram”. (Sara)

”Jag fattade knappt själv att jag skulle bli chef, jag hängde inte riktigt med. Jag hade inte tankar på att söka det eftersom jag hade det bra ute som tekniker och trivdes med det. Jag har inte haft några förväntningar och höga tankar om hur det skulle bli”. (Manuel)

På frågan om vad företaget hade kunnat göra för att underlätta för din kommande chefsroll svarade en del av intervjupersonerna enligt följande:

*”Hjälpt mig med vad är det som förväntas av mig samt vad som är mina arbetsuppgifter, någon slags arbetsplatsbeskrivning hade varit väldigt bra.”
(Åsa)*

”De kunde nog ha varit lite tydligare med förväntningarna, de är ganska vaga. Det hade kanske underlättat inledningsvis i alla fall när man är ny som chef att ha lite tydligare förväntningar.” (Per)

Ovanstående citat kan också relateras till tidigare berörda gällande bristen av förväntningar hos respondenterna, där samtliga uppgav att de hade önskat lite påtagligare ansvarsfördelning såväl som förväntningar.

4.3 Upplevelsen av att vara internrekryterad

Respondenterna upplevde att det fanns en hel del fördelar med att vara internrekryterad. Flera av dem nämnde, i likhet med Ahrnborg Swenson, kunskapen om organisationen som en stor fördel. (Ahrnborg Swenson, 1997, s. 119) Det hade tagit längre tid att skapa en effektiv verksamhet om chefen inte kände till organisationen sedan tidigare. Två av respondenterna uttryckte det på följande sätt:

”I den rollen man befinner sig tycker jag att det underlättar om man har kännedom och kunskaper om organisationen och hur den funkar än att bara komma och bestämma.” (Sara)

”Det är en trygghet för medarbetarna att jag vet vad det innebär att jobba med kliniska patienter och vilka påfrestningar det innebär.” (Bodil)

I enlighet med de Klerk menade intervjupersonerna att det var en fördel att som före detta kollega känna till hur de anställda arbetade samt deras styrkor och svagheter. (de Klerk, 1990/1994, s. 21) De kunde relatera till medarbetarnas arbetssituation och förstå de påfrestningar som den kunde innebära. Det var en fördel att veta hur de olika individerna fungerade och hur chefen skulle hantera dem i vissa uppkomna situationer. Av några respondenter upplevdes det som enklare att be medarbetarna som de kände sedan tidigare att utföra uppgifter.

”Men man känner varandra och man vet vad man ska säga till varandra.” (Manuel)

4.3.1 Utbildningens betydelse för den nya chefen

Hill uppgav vidare att cheferna tidigt insåg hur lite förbereda de var för sin nya roll och betvivlade om de överhuvudtaget skulle bemästra chefsrollen. (Hill, 1992, s. 189) Denna teori är förenlig med vår studie där samtliga chefer påpekade att de inte hade fått någon ledarskapsutbildning innan tillträdet, vilket respondenterna underströk att de sannerligen hade önskat. Internrekryteringen av de nya cheferna blev ofta hastigt genomförd och därför prioriterades inte utbildningen i första hand. En av de tillfrågade uttryckte det på följande sätt:

”Man får ingen utbildning, plötsligt så sitter man bara där och vet väldigt lite vad som förväntas av en. Man tar över arbetsuppgifter som man inte kan och det är väldigt utlämnande innan man har liksom fått någorlunda överblick själv.” (Gudbjörg)

En annan framförde följande:

”Jag hade inte direkt någon utbildning, jag visste inte exakt vad jag skulle göra och varför.” (Åsa)

Respondenterna lade tonvikten på internutbildningar som de erhållit efter tillträdet på sin position, som positivt och relevant för deras utveckling som ledare. På frågan om vad utbildningen gav svarade två av intervjupersonerna följande:

”Utbildningen gav mig väl hur jag måste tänka i olika situationer, ett så kallat situationsanpassat ledarskap vilket jag hade velat lära mig innan jag satte mig på stolen. Det var en fantastisk utbildning som gav väldigt mycket. Jag fick även lära mig hur jag skulle vara som person, hur jag skulle agera och finnas till eller inte.” (Åsa)

”Utbildningen gav vad en bra ledare är och vad som förväntas av en bra ledare samt hur man kan utvecklas och utföra ett effektivt arbete.” (Niosha)

Enligt Ahltopp är målet med chefsutbildningar att göra chefer till ledare. (Ahltopp, 1998, s. 32) Som de två ovanstående citaten visar, verkar utbildningarnas syfte ha infriats.

4.4 Svårigheter i chefskapet

Respondenterna upplevde att personalansvaret inte var helt komplikationsfritt. Nedanstående citat syftar inte endast på de som chefen kände sedan tidigare, utan samtliga anställda.

”Det är inte lätt att ha med personal att göra. Det finns starka individer och man gör det för enkelt för sig om man säger att allt är lätt. Man funderar mycket när det inte riktigt fungerar.” (Janet)

Det som upplevdes som nackdel att vara internrekryterad var främst de jobbiga situationerna,

som kändes ännu svårare när det fanns en relation sedan tidigare.

”Det fanns en tjej som jag träffade privat, och det var förfärligt svårt att tala om för henne att hon inte skötte sitt jobb. Det är lättare om man inte har personlig relation till personen. När det gäller obekväma saker börjar man ofta argumentera och det var jobbigt.” (Agneta)

”Det fanns en till två personer som jag hade stora problem med, de kände jag sedan tidigare och det var smärtsamt.” (Erik)

Många av respondenterna tyckte att personliga konflikter var svårare att hantera än de arbetsrelaterade. Att kritisera en före detta kollega som inte skötte sitt jobb kändes påfrestande. En av respondenterna gav följande svar på frågan: Känns det annorlunda att vara chef över före detta arbetskamrater och de som har kommit till efter att du blev chef?

”De var lättare med dem som kom till efter, de blev ju aldrig några jättekompisar. Skillnaden var i och för sig ganska så behaglig, det blev inte för personligt.” (Agneta)

Ovanstående kan relateras till de Klerks påstående att det kan vara svårt för en ny chef att släppa taget om sin tidigare roll som medarbetare. (de Klerk, s. 1990/1994, s. 31f) Tidigare hade denne inga förväntningar eller krav på sina medarbetare, vilket kan leda till att det kan bli svårt att sätta gränser och ge order som chef. Som chef måste personen kunna skilja på den tidigare rollen som medarbetare och den nya rollen som chef. De Klerk menare att en chef måste kunna ta konsekvenserna av sin befordran. (de Klerk, s. 1990/1994, s. 21f)

Många av respondenterna kände att det var problematiskt att tala om för medarbetarna att de inte tog ansvar för sitt arbete eller att rutinerna inte fungerade på rätt sätt. Flera av respondenterna tyckte att lönesättningen av tidigare kollegor var svår att hantera. En av intervjupersonerna uttalade att lönesamtalen var påfrestande eftersom det var svårt motivera medarbetarna till att de inte fick önskad lön, och samtidigt uppmuntra dem att stanna kvar på sitt arbete. Detta överensstämmer med vad Hill uttryckte om att ha makt över medarbetarnas

liv upplevdes som besvärligt för cheferna. Hill påpekade att cheferna fann beslut såsom disciplinåtgärder och uppsägning av medarbetarna som komplicerade. (Hill, 1992, s. 200) En av de intervjuade uttryckte det på följande sätt:

”Jag valde att införa en ny modell med ”lönesättande samtal” vilket betyder att knyta var och ens prestation och resultat till lönen. Jag har haft sådana samtal med två medarbetare, varav den ena inte presterar i rätt tid eller rätt saker och den andra har väsentligt högre lön för de uppgifter som han ska utföra. Han var tidigare chef och har kvar sin lön. Han vill ju också ha löneutveckling. Det är svårt att motivera honom att göra ett fortsatt gott arbete, eftersom han inte får mer lön. Det är pedagogisk fint att motivera att han har tillräcklig lön i förhållande till det han förväntas göra. Det är något av det svåraste jag har gjort.” (Ingela V.)

En annan framförde följande:

”Att tala om för en medarbetare att du inte passar här, kan vara oerhört svårt.”
(Åsa)

En del av intervjupersonerna tyckte att det kändes jobbigt om någon av de anställda valde att sluta då personen inte var nöjd med arbetsituationen. Vissa beslut fattas högre upp i organisationen och då finns det inte mycket som en arbetsledare kan göra för att ändra den uppkomna situationen. En av respondenterna tog det nästan som en förolämpning om någon av de anställda slutade, men försökte sedan intala sig själv att det inte berodde på henne själv:

”Det är väldigt sorgligt att folk slutar faktiskt. Det känns nästan som en personlig förolämpning, men det handlar inte om mig utan bara om dem. Men det känns ändå lite grand som ett nederlag.” (Sara)

4.4.1 Chefen som förebild

Som tidigare nämnts i teoriavsnittet upplevde cheferna i Hills studie att de var tvungna att vara utmärkta förebilder för sina medarbetare. Cheferna fick agera engagerade och tillitsfulla på arbetsplatsen av den anledningen att de underordnade sökte uppskattning hos cheferna. (Hill, 1992, s. 198) I överensstämmelse med Hills teori förklarade en av respondenterna detta på följande sätt:

”Medarbetarna observerar mer vad du gör än vad du säger. Det sätt som man som chef agerar på är det som räknas. Vi ska till exempel ta tåget till Stockholm, istället för flyget pga. miljön, och då gör jag det”. (Ingela V.)

Flera kvinnliga intervjupersoner uppgav att de många gånger kände att de var bevakade av sina underordnade och fick därför uppträda optimistiskt för att vara bra föredöme för dem.

4.4.2 Olika intressen

Precis som de Klerk skriver har en chef andra intressen än medarbetarna. Medarbetarnas fokus ligger på att inte bli överlastade med arbetsuppgifter. Chefens uppgift är att se till att verksamheten fortlöper. (de Klerk, 1990, s. 25) I överensstämmelse med det framkom i undersökningen att vissa respondenter ansåg att det fanns svårigheter att motivera medarbetarna till vissa beslut eftersom de ofta bara ser till sin egen sak. Chefen däremot, måste se till helheten. På frågan om det är svårt att ge order till dem som personen tidigare var medarbetare med fick vi bland annat följande svar:

”Det är inte helt smärtfritt. Det kan vara om en person inte är enig med mig och inte inser att jag har det yttersta ansvaret. Jag får ta konsekvenserna för om det fungerar eller ej.” (Ingela V.)

Som kollega hade personen inga krav och förväntningar på sina medarbetare, men som chef måste denne anstränga sig och se till att alla gör sina arbetsuppgifter. (de Klerk, 1990, s. 31f) Som chef blir personen tvungen att ta beslut, ge order och sätta gränser vilket får till följd att

medarbetarna blir missnöjda, vilket upplevdes som jobbigt av vissa respondenter.

4.4.3 Känslan av att inte räkna till

Annat som inte känns helt angenämt är känslan av att inte räkna till. Var och en av respondenterna har sina punkter där de känner sig oroliga för att inte klara av allt. Det handlar om att inte hinna med allt, att inte se varje medarbetare. Agneta var chef över tre avdelningar som inte låg i samma hus där hon arbetade. Hon kände sig otillräcklig för dem som arbetade där och hon tror att de var lite missnöjda med att hon inte besökte dem oftare. Hon kände att de hade ett behov av stöd, bara att få visa vad de gjorde och det hade hon ständigt dåligt samvete för. Trots det sa hon aldrig ifrån att hon inte klarade av det.

”Jag sa aldrig ifrån att jag inte fixade det, man tänker ju att det är mitt ansvar, då måste jag fixa det. Jag kände mig otillräcklig och jag tror att de var lite missnöjda med att jag inte kom oftare.” (Agneta)

En annan respondent uttryckte följande:

”När jag gick och pratade med min närmsta chef så fick jag naturligtvis den hjälpen jag ville ha. Det är just det där första steget som var svårt. Det hade aldrig behövt ta den tiden utan att jag hade säkert fått den hjälpen mycket tidigare om jag bara hade frågat. De satt inte så nära så de kunde liksom inte se hur man mådde på det sättet.” (Åsa)

En av respondenterna uttalade också att det var svårt att veta hur mycket ansvar en chef och arbetsgivare har. Svårigheten låg i att veta hur mycket man skulle lägga sig i medarbetares privatliv. Känslan av att inte räkna till eller att inte veta hur man förväntas agera omfattar även annat som inte hör just till personalansvaret. Respondenterna kände till sina svaga punkter och exempelvis Manuel som inte hade någon utbildning i ekonomi fick med chefsjobbet ansvar för stationens ekonomi.

”Jag hade jobbat här i 1 månad och så skulle jag till Stockholm på budgetförhandling, och då tänkte jag ’va fan e det?’ Där är man ute på lite tunn is.” (Manuel)

4.4.4 Hantering av stress

Hill menar att majoriteten av cheferna i hennes studie skildrade en del fysiska eller fysiska symtom som de sammankopplade till transformationen till chefsrollen. Ett stort antal av de nya linjecheferna i Hills studie förklarade att de var motvilliga till att ens nämna graden av sin frustration för sina respektive maka/make. Vidare talade en del chefer om sömnlöshet, ryggbesvär samt måttlig huvudvärk som de kopplade till övergången. (Hill, 1992, s. 187) Denna teori stämmer överens med vad respondenterna i vår undersökning förklarade när vi ställde frågan: vad ligger du sömnlös över på nätterna? Vi fick några svar som överensstämde med Hills resonemang.

”Att inte räcka till, att inte hinna göra det lilla extra, att inte se varje medarbetare så som jag borde göra. Men jag har nog en hygglig resumé att se till personalen. Men man måste ägna personer som det är bekymmer med mycket tid. Jag skulle vilja ge mer feedback till dem som är riktigt duktiga för att de ska bli ännu bättre.” (Ingela V.)

”Jobbet, det kan vara saker som resursfrågor, vem är nu den bättre som vi ska stoppa in här och det kan man försöka bygga pussel på, hur man ska flytta runt folk. Kan också vara mycket med lönesamtalen, har man satt löner som man tycker är så rättvisa så möjligt måste man även motivera dem.” (Per)

”Saker jag måste göra imorgon eller saker som jag glömde göra idag.”(Niosha)

Ovanstående citat visar att majoriteten av respondenterna har svårigheter att släppa tankarna från arbetet när de väl vistas i sin hemmiljö. Respondenterna tänker väldigt mycket på saker som de inte kan, hinner med eller känner till och även saker som de skulle vilja göra.

4.4.4.1 Negativa påfrestningar

Hill talar därtill om att stress gällande negativitet till viss del berodde på medarbetarnas bestående missnöje och delvis på deras dagligen återkommande med nya problem för cheferna att lösa. De nya cheferna tolkade negativitet som en konspiration från underordnades sida men med tiden insåg cheferna att det var själva ledningsjobbet som var källan till negativiteten. (Hill, 1992, s. 193) Precis som Hills teori förklarade en av respondenterna detta på följande sätt:

“Jag har väl fått lära mig att distansera mig lite grann och förstå att all kritik eller alla reaktioner inte är personliga utan man får lite grann förhålla sig till det. Man får även försöka hantera och tolka motstridiga önskemål och väga ihop olika saker på något sätt.” (Gudbjörg)

Av intervjuerna framgick det att cheferna inte kunde ta åt sig alla kommentarer och reaktioner. Det skulle bli för jobbigt att tillfredsställa alla personers olika önskemål. Vidare framkom det att respondenterna försökte väga ihop olika önskemål och vara lite påtagligare i sin linje.

Som beskrevs tidigare i teoriavsnittet menar Hill att linjecheferna under sitt första år som chef upplevde relationen till de underordnade som den mest påfrestande utmaningen. (Hill, 1992, s. 7) Hill lyfter fram att cheferna i studien med tiden fick lära sig att deras personal inte var lika kompetenta och motiverade som de själva varit som anställda. (Hill, 1992, s. 193) De kom till insikt om att vara chef innebar att ha ansvar för anställda samt att hantera svårigheter och konflikter som uppkom på jobbet. (Hill, 1992, s. 193) I överensstämmelse med det framkom i undersökningen att nästan samtliga ansåg att de upplevde relationen till medarbetarna som besvärlig i vissa sammanhang. På frågan om chefsjobbet påverkade relationen med arbetskamraterna svarade en av de intervjuade på följande sätt:

”Det var jättejobbigt i början, jag visste inte riktigt vilket ben jag skulle stå på. Jag hade svårt att veta om jag skulle vara kompis, chef eller mittemellan. Var jag för hård eller var jag för mjuk? Men egentligen tror jag att det handlar om hur man ska sätta gränser, det kommer man in i med tiden. Man måste ta fram hårdhandskarna på vissa och köra den mjukare stilen på andra.” (Åsa)

Två andra respondenter yttrade följande:

”Jag upplever att jag är mer påpassad. Att vara chef innebär att man inte är lika frispråkig som tidigare, men tänker mer på vad man säger” (Janet)

”Det är svårt att lära gamla hundar sitta.” (Per)

4.4.5 Att hamna mellan sin chef och sina underställda

”Det som var lite jobbigt var att min chef över mig sa åt mig vad jag skulle säga till en person, det var jobbigt om det inte var min uppfattning, till exempel den här personen funkar inte på denna platsen. Det var jobbigt när det var en gammal kompis, men jag fick göra som min chef sa.” (Agneta)

Precis som Ahltorp förklarar, beskriver en del av intervjupersonerna känslan av att hamna i kläm mellan sina egna chefer och underställda. (Ahltorp, 1998, s. 189) Chefen står ensam i svåra beslut eller vid förmedlingen av dessa, trots att det inte alltid är just denne som har fattat beslutet. Det fanns emellertid några andra intervjupersoner som försökte förklara för sina medarbetare att det inte var de själva som hade fattat vissa beslut. De uppfattade sig snarare som förmedlare av beslut än som beslutsfattare.

”De vet att jag inte gör detta för att jävlas med dem, jag har fått besked om hur det ska vara. Jag försöker vara öppen mot dem och ärlig, det är inte som jag själv har valt hur det ska göras.” (Manuel)

Det var inte bara förmedlingen av beslut som upplevdes besvärliga. Det kunde även kännas jobbigt om medarbetarna anförtrodde sig åt chefen i egenskap av tidigare medarbetare. Följande citat visar svårigheten att skapa band med och förtroende för både chefer och underställda.

”Ibland kunde det vara jobbigt att höra när medarbetarna kritiserade uppåt mot mina kollegor. Det var ett förtroende de gav mig, men jag visste inte vad jag skulle göra med det.” (Agneta)

4.5 Förändring av grupptillhörighet

”Det är ju legitimt, att man snackar skit om sin närmaste chef och det vet jag ju om.” (Ingela V.)

En intressant aspekt att belysa är att kvinnorna i högre grad än männen identifierade sig som chefer. Kvinnorna menade att rollen som chef är skild från rollen som medarbetare. När två av de manliga respondenterna pratade, identifierade de sig fortfarande som kollegor. Det kunde utläsas genom att de sade ”vi tekniker” och ”vi utvecklare” trots att de inte var tekniker eller utvecklare längre, utan chefer för dessa.

”Jag försöker hålla en balansgång mellan min chef och mina medarbetare, jag stöttar gärna medarbetarna. Men jag biter inte den hand som föder mig, även om jag nafsar ibland, men jag är naturligtvis lojal mot arbetsgivaren. Jag är ju själv arbetsgivarrepresentant.” (Ingela V.)

Kvinnorna stöttade sina medarbetare, men identifierade sig som arbetsgivarrepresentanter i högre grad än männen i undersökningen. Den nya samhörigheten med ledningen berodde till stor del på att cheferna kunde diskutera svårigheter med varandra som medarbetarna inte kände till. Medarbetarna är ofta inte delaktiga i processen innan ett beslut är taget. Som chef ingår personen i en ny formell grupp. (Kaufmann, 1998, s. 333) Dessutom skiftas även den informella grupptillhörigheten då cheferna upplever att de lättare kan relatera till varandra än till medarbetarna. Enligt Kaufmann bildas informella grupper med utgångspunkt i

gemensamma målsättningar och intressen. I vår undersökning bestod de informella grupperna ofta av vad Kaufmann benämner horisontella klickar, det vill säga gäng som består av ledare på samma nivå inom organisationen.

Även medarbetarna uppfattade det som att det hade förekommit en social förändring vid övergången till chef. Medarbetarna menade att chefen inte var samma person som chef jämfört med hur denne var som medarbetare. En av de kvinnliga respondenterna hade fått feedback av en medarbetare som konstaterade att hon inte kunde vara kompis med dem, utan att hon var chef. Detta överensstämmer med vad de Klerk uttrycker om att den som blir chef över sina tidigare kollegor måste anta ett nytt förhållningssätt till dem. (de Klerk, 1990, s. 21) Det är kopplat till att som chef måste personen ibland beordra medarbetare att göra vissa saker och ibland måste obekväma beslut tas.

”Hon är lite mer chefig, jag vet inte om hon har gått lite mer kurser eller nåt. Hon pekar lite mer med hela handen, det handlar om effektivitet, möten går snabbare och det är mer fokuserat.” (anonym)

På frågan om chefen fortfarande var en i gänget svarade en av medarbetarna följande:

”Nej inte så som förr, det kan hon inte va. Hon är trevlig att prata med privat men det är inte riktigt samma sak.” (anonym)

En annan medarbetare poängterade att en chef ska lösa tvister rättvist och då kan personen inte ”ha en massa vänner”. Det kändes därför naturligt att chefen intog ett annorlunda förhållande än som kollega. Detta stämmer överens med de Klerks konstaterande att den auktoritet som följer med chefskapet, skapar en viss distans mellan chefen och de före detta arbetskamraterna. Om chefen stannar kvar på den jämlika kamratnivån kan denne inte leda, samordna och kräva respekt från medarbetarna för det ansvar som chefen har fått av sina chefer. En chef väntas hålla arbetstempot på en viss nivå och ställa krav. (de Klerk, 1990, s. 21) Precis som Sewerin menar, gällde det för de nya cheferna att finna en ny lämplig position utanför gruppen. (Thomas Sewerin, intervju 2006-11-29) Den nya positionen skulle vara tillräckligt nära gruppen för att kunna leda den, men ändå inte för nära eftersom chefen inte längre var en del i den. Rollen som chef innebär en social förändring när det gäller kollegorna.

Gruppidentiteten med medarbetarna som till viss del förloras kan emellertid ersättas av andra grupper. (de Klerk, 1990, s. 25)

”Det som inte fick mig att tappa suget i början, var mina arbetskamrater på den andra avdelningen. Det var mitt lufthål, där kunde jag vara den vanliga Agneta igen, de gjorde ingen skillnad på mig bara för att jag blev chef. Jag var ju inte chef för dem.” (Agneta)

4.5.1 Utanförskap och ensamhet

”Jag förstod inte innan hur det var att vara chef. Gemenskapen var inte den samma, utanförskapet gjorde mig ledsen. Men sedan kände jag att de nog kände sig bekväma i mitt sällskap. Det blev kanske konstigt för dem också. Det behövdes kanske vara lite gnissligt i början för att alla skulle hitta sina roller.” (Agneta)

I intervjuerna kan utläsas att majoriteten av cheferna kände sig synnerligen isolerade under omvandlingen till chefsrollen. Detta stämmer överens med Hills yttrande om att cheferna tidigt insåg hur isolerade de var som chefer. Cheferna uppgav vidare att de framförallt var väldigt ensamma under övergången till den nya chefsrollen, av den orsaken att de fann sig själva förvirrade och utanför gemenskapen. De upplevde isolering som en betydelsefull utmaning att hantera. (Hill, 1992, s. 194) På frågan om det är ensamt att vara chef, svarade några av respondenterna enligt följande:

”Ja det är det. Jag kanske skulle vilja ha någon mentor, för man är ensam om sina tankar och sina problem.” (Janet)

”Man känner sig ganska ensam, och svårigheten var egentligen vägen dit för att personalen skulle bli nöjda även om jag nog var lite tuffare än den förra chefen. Det var väl ändå att vara tuff men ändå ha nöjd personal. Det hade ingen talat om att det gick.” (Åsa)

”Det är mer utelämnande. Det finns förväntningar på en där man hela tiden får frågor och man får problem som man egentligen inte vet själv vet hur man ska hantera till och börja med.” (Gudbjörg)

”Det finns ett uttryck som säger att ’Man kommer ut i kylan’, och det kan jag uppleva i vissa situationer. Det gäller att kunna skilja på person och sak.” (Ingela V.)

Vibits & Eberhard beskriver att rollen som chef kommer att förändra relationen till tidigare arbetskamraterna. Som chef blir personen utstött av de tidigare arbetskamraterna, vilket medför känslan av ensamhet. Nya relationer utformas och umgängeskretsar bildas som den nya chefen inte kommer att vara involverad i. (Vibits & Eberhard, 2002, s. 28) Majoriteten av respondenterna i vår undersökning upplevde att förhållandet till kollegorna förändrades omedelbart då de blev chefer. En av respondenterna tog det personligt och uttryckte det på följande sätt:

”När jag kom tillbaka och blev chef för min tidigare avdelning märkte jag stor skillnad och då blev jag väldigt ledsen i början. Jag hörde hur de frågade om någon skulle med på lunch, men de frågade inte mig. Men sedan efter ett tag tänkte jag, jag får fråga själv om jag ska följa med.” (Agneta)

Hill uppgav i sin studie att cheferna kände till ”Hög omkastningsteori” vilket betydde att de som specialister hade förflyttats från högst upp i en grupp till nederst i en annan. Dessutom hade de en ny grupp över sig vilket orsakade känslan av främlingskap och isolering. Hill menar att cheferna blev allt mer isolerade i och med att de tog beslut som inte främjade medarbetarna i första hand. (Hill, 1992, s. 195) Som chef blir ensamheten tydligare desto effektivare chefskapet blir. Kompetenta ledare kan inte söka samhörighet hos sina arbetskamrater eftersom de måste kunna fatta obekväma beslut som berör deras tidigare arbetskamrater. (de Klerk, 1990, s. 36) Både Hills och de Klerks påstående är förenliga med vår undersökning där majoriteten av cheferna påpekade att ensamheten kändes påtagligare när de blev tvungna att fatta svåra beslut gällande deras tidigare arbetskamrater. En av respondenterna uttryckte det på följande sätt:

*“Du får inte samma relationer till kollegorna när man tar obekväma beslut.”
(Ingela V.)*

4.5.2. Kan det kombineras att vara både chef och kompis?

Cheferna upplevde att de inte kunde vara bästa kompis med någon av sina medarbetare. Alla medarbetare skulle behandlas lika och ha samma möjligheter att nå och påverka chefen. Farhågan var att det skulle uppfattas som att chefen favoriserade någon om denne hade alltför nära relation till någon av medarbetarna.

”Det är väldigt viktigt att inte ha något särförhållande till någon. Alla ska ha samma möjligheter att nå chefen på samma villkor. Det är en rättvisa i det och då kan man faktiskt inte vara bästa kompis med någon. Man får stiga ur det och vara en objektiv chef och behandla alla på samma sätt. Det ska inte finnas genvägar till mig.” (Bodil)

Vidare kan det vara relevant att ta upp att de flesta av cheferna inte umgicks med kollegorna privat. Vissa av cheferna hade aldrig umgåtts med kollegorna, medan för andra ändrades umgänget när de blev chefer. En av intervjupersonerna umgicks med en annan person inom gruppen innan chefstillträdet.

”Jag tog ett snack med henne som jag umgicks med på fritiden när jag hade tillträtt tjänsten och sa: ’det är nog inte så lämpligt att vi träffas på fritiden längre’. Det gjorde jag för att det inte ska upplevas som att man favoriserar någon. Hon förstod det, i samband med det skulle vi egentligen träffas på puben, men det var inte så lämpligt så vi avbokade. Idag har vi ändå en jättebra relation på jobbet.” (Janet)

För andra var umgängesskiftet inte lika drastiskt. En av respondenterna menade att det skedde utan avsikt, att hon och en kollega inte umgicks så mycket när hon var chef över denne. När

de senare inte var i relationen chef- underställd längre, blev det privata umgänget enklare igen. Troligtvis berodde det på att det kändes svårt för chefen att veta om kompisen berättade något för denne i egenskap av kompis eller chef. På frågan om det går att kombinera kompis- och chefsrollen svarade en av intervjupersonerna följande:

”Man ska nog inse att en kompis kan du inte bli med dina medarbetare. Jag skiljer mellan kompis och kamrat. God kramat kan man vara. Kompis kan man mer snacka skit med.” (Janet)

En annan av intervjupersonerna som inte längre var chef menade att kompisrelationen måste sägas upp på arbetet. På jobbet ska man vara chef och medarbetare, men på fritiden kan man vara kompisar. Det ansågs emellertid vara svårt att korrigera kompisars svagheter. Respondenten var uppskattad av sina kollegor men mådde inte alltid själv särskilt bra. Det är en anledning till att han inte är chef idag, han tog på sig för mycket arbete. Detta avsnitt om den privata umgängeskretsens ombildning i samband med chefsrollen, förtydligar att det inte endast är de formella grupperna som ändras, utan även de informella. Kaufmann menar att medlemmarna i en informell grupp systematiskt kartlägger vilka de föredrar att jobba, samarbeta och umgås med på fritiden. (Kaufmann, 1998, s. 332f)

4.6 Respondenternas emotionella intelligens

Enligt Goleman karaktäriseras effektiva ledare av att de har högt EQ. (Goleman, 1998, s. 94) Genom intervjuerna med cheferna och några av deras medarbetare uppstod en förståelse för den eller de ledarstilar chefen använde sig av. Det framkom att cheferna använde sig av olika ledarstilar. Goleman menar att framgångsrika ledarstilar varierar från person till person. Samtliga chefer i vår undersökning menade att deras känslor kunde påverka deras arbete. Då var det viktigt att inte ta förhastade beslut, utan att istället lägga band på känslorna. Genom att jämföra medarbetarnas svar med chefens svar kunde det konstateras att samtliga chefer verkade ha en realistisk självbild. Detta tyder på att cheferna innehade de två första EQ-komponenterna som Goleman benämner självkänedom och självreglering. (Goleman, 1998, 95ff)

4.6.1 Känslohantering

Som presenterades i teorikapitlet påpekade Hill (Hill, 1992, s. 7) att cheferna i studien lärde sig att hantera stress och känslor under sitt första år som chef. Denna teori överensstämmer med vad respondenterna i vår undersökning skildrade för oss. En av de intervjuade svarade på frågan om känslor påverkar arbetet på följande sätt:

”Jag är en temperamentmänniska så det kan jag inte bortse ifrån att det gör. Jag hoppas inte så mycket, jag tror mindre och mindre med åren eftersom man lär sig att hantera det. För det mesta är jag rätt så positiv till min grundläggning men med åldern tar det sig andra uttryck eftersom man inte är lika snabb och reagerar.” (Gudbjörg)

En annan uttalade följande:

”Ja det gör det väl, jag är ju inte mer än människa jag heller. Man måste försöka förstå att olika människor har olika bilder av ett skeende” (Ingela V.)

En annan framhöll:

”Klart att det kan, men då ska man inte ta tag i stora frågor, man får lägga lite band på sig själv. Men jag har en harmonisk social situation hemma med min man och det krävs nog för att trivas och kunna göra ett bra jobb.” (Janet)

Dessa uttalande visar att känslor inte behöver vara problematiskt och kan likaså vara en riktig drivkraft om de användes på rätt sätt.

4.6.2 Drivkraften att arbeta

Motivation ingår som tredje komponent i begreppet EQ. (Goleman, 1998, 99f) Majoriteten av cheferna antog chefsjobbet för att få möjlighet att effektivisera arbetsgången på arbetsplatsen. Många pratade om att genomföra förändringar för att göra arbetssituationen enklare för

medarbetarna. Ingen av respondenterna nämnde att de arbetade för pengarnas skull, utan det var möjligheten att kunna påverka och underlätta för företaget som var det viktigaste. Detta överensstämmer med det som Goleman benämner motivation. Följande citat som besvarade frågan "Vad är det som håller dig motiverad i ditt arbete?", visar att engagemanget för arbetet inte grundade sig på status eller pengar. Det var istället passionen att skapa en så bra framtid som möjligt för kommande generationer som var i fokus.

"Att vi jobbar för viktiga frågor, att nå de nationellt beslutade miljö kvalitetsmålen och de miljömålen som är uppsatta på regional nivå. Det handlar om vad vi lämnar i arv till nästa generation." (Ingela V.)

Hill påstår i sin studie att de nya cheferna uppfattade det som att det fordras uppfinningsförmåga för att skapa motivation hos de anställda. Cheferna uppgav att de blev förvånade över hur tillfredställande utveckling och handledning av medarbetarna kunde vara. (Hill, 1992, s.162) Precis som Hills teori förklarade en del av intervjupersonerna att vägledning av medarbetarna kändes väldigt meningsfullt. Två av respondenterna uttryckte det på följande sätt:

"Det är stor glädje att se när medarbetarna lyckas göra saker de själva inte trodde att de skulle klara av." (Per)

"Jag tycker om att se att medarbetare växer och att få vara med dem under hela resan. Eftersom jag är chef för många nybörjare i banken så ser man hur de växer under tiden från första dagen på banken. Jag försöker hjälpa dem att hitta den vägen eller banan som de vill." (Åsa)

4.6.3 Social kompetens

Den empatiska förmågan, som är en annan beståndsdel i EQ, innebär att förstå och kunna avläsa andra människors känslor. (Goleman, 1998, s. 100) En av medarbetarna menade att hans chef visade honom stor empati när han kom ny till arbetsplatsen. Hon var engagerad i hur han hade det och visade stor omtanke. En annan av cheferna berättade att en av hennes

anställda hade råkat ut för en personlig tragedi. Att hon hanterade det med djupt engagemang visade att hon tog hänsyn till den drabbades känslor.

Respondenterna menade att det var viktigt att uttrycka sig på ett tydligt sätt för att medarbetarna skulle veta vad som förväntades av dem. Det var främst kvinnorna i undersökningen som betonade vikten av att en bra relation till de anställda skapades genom att prata, lyssna och kommunicera.

”Jag försöker att vara noga med att prata med varje medarbetare ofta. Jag har uppföljning med vissa medarbetare varje vecka, med andra som är självgående krävs uppföljningen inte lika ofta. Jag försöker gå och fika och försöker luncha på olika tider, med de olika gängen. Jag deltar när ärendefördrag läggs fram. På det sättet deltar jag aktivt.” (Janet)

”Det personliga mötet är värdefullt och människors känsla av att vara sedda, att det man gör är viktigt.” (Ingela V.)

”A och o i chefskapet är samtalet. Det är oerhört värdefullt hur man för samtalet.” (Agneta)

Goleman menar att om en ledare besitter sociala färdigheter, kan denne få uppgifter utförda av andra. (Goleman, 1998, s. 101f) Kvinnorna betonade som ovan nämnts kommunikationen för att skapa bra relationer till anställda. Kommunikationens betydelse var inget som någon av männen i undersökningen uttalade att det var en viktig faktor för att skapa bra relationer. En av männen menade istället att det viktigaste sättet att skapa goda relationer handlade om att vara sig själv.

”Jag försöker vara den jag är, det kommer man längst med. Då behöver man inte fundera över: hur är det nu jag ska uppföra mig här?” (Manuel)

Av detta kapitel kan det uppfattas som att cheferna hade högt EQ, trots att de hade olika egenskaper som ledare. I samband med frågorna om den sociala kompetensen var det flera av

respondenterna som förde sitt privatliv på tal. Det betydde mycket att ha ett stabilt privatliv för att orka med arbetet.

5. Svar på frågeställningarna

De resultat som framkom i analysen diskuteras och analyseras i detta kapitel. Frågeställningarna besvaras och det görs en återkoppling till syftet. Strukturen i kapitlet följer syftets och frågeställningarnas disposition. Slutligen i kapitlet presenteras förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

5.1 Positiva upplevelser av att vara internrekryterad

Som vår undersökning tyder på finns det en hel del positiva upplevelser av internrekrytering. Internrekryteringen uppstod ofta i tidspress, den tidigare chefen slutade eller sjukskrevs. För att arbetet inte skulle stanna upp, var det nästan nödvändigt att någon som hade kännedom om organisationen tog chefsrollen. Det fanns inte tid för någon utomstående att sätta sig in i arbetet.

Det upplevdes som en trygghet både för medarbetarna och för den nya chefen att denne kände till arbetsgången på företaget. Chefen kunde sätta sig in i medarbetarnas arbetssituation och förstå de påfrestningar som arbetet kunde medföra. Eftersom chefen och medarbetarna kände varandra sedan tidigare visste de hur de skulle förhålla sig till varandra. Många gånger blev personerna i vår undersökning tillfrågade om de ville ta över chefsjobbet och troligtvis valdes de ut både på grund av meriter och personliga egenskaper. Enligt vår mening kan det vara ett smart drag av ledningen att tillfråga en person som är informell ledare för gruppen om att bli chef. Övergången till chefsrollen blir troligtvis inte lika påtaglig då kollegorna redan tidigare vände sig till personen för råd och stöd.

Vi har i denna uppsats funnit att de flesta av de internrekryterade cheferna inte hade tankar på att söka en chefstjänst innan de blev tillfrågade. I den första chefstjänsten får personen kunskap om vad det innebär att vara chef och det kan eventuellt skapa möjligheter för vidare chefstjänster utanför organisationen. I vår undersökning har vi kommit fram till att många av cheferna inte arbetade för status eller pengar, utan för att göra ett så bra arbete som möjligt.

Den första chefsrollen kan kanske bidra till att den drivkraft som cheferna har, senare utvecklas till att vilja gå vidare och pröva sina talanger även utanför organisationen.

5.2 Problem som kan uppstå vid internrekrytering

Genom intervjuerna har vi fått insikt i att internrekryteringen ofta inträffade så hastigt att den nya chefen inte hann skapa några större förväntningar innan tillträdet. Det fanns alltså inga direkta förväntningar att uppfylla. Problematiskt till en början var dock att de nya cheferna inte visste vad ledningen förväntade sig av dem. De nya cheferna trodde att de skulle hinna med och klara allt, och vågade inte säga till när det blev för mycket för dem. Trots att tiden är knapp vid internrekryteringar anser vi att tid för information om den kommande rollen borde avsättas, för att ge den nya chefen en bra start. Det bästa hade, enligt vår mening, varit om den nya chefen hade fått sin ledarskapsutbildning i anslutning till övergången till chefsrollen.

Som vår undersökning visade, upplevdes vissa situationer som extra svåra när en person blev chef över tidigare kollegor. Många av respondenterna upplevde att de som chef kände sig mer påpassade än tidigare. De var därför tvungna att inta rollen som förebild för kollegorna. Det som emellertid var jobbigast för den nya chefen var när denne var tvungen att konfrontera sina tidigare kollegor när det handlade om personliga konflikter. Eftersom personerna hade en kamratlig relation till varandra sedan tidigare, upplevde respondenterna därför att det var obekvämt att kritisera den andre. Vår undersökning visar att det känns enklare att vara chef över dem som inte var kollega sedan tidigare eftersom relationen inte utvecklades till att bli alltför personlig.

Enligt våra respondenter upplevdes det som påfrestande att hamna i kläm mellan sin chef och sina kollegor. Chefsrollen innebär bland annat att ta obekväma beslut och att sätta gränser, detta blir svårare då chefen känner medarbetarna sedan tidigare. Det gäller för chefen att släppa de personliga relationerna i dessa situationer och inse att det är en omöjlighet att vara alla tillmötesgående. Vi fick indikationer i vår undersökning om att det krävdes att den nya chefen skapade en viss distans till sina kollegor. Detta var nödvändigt för att kunna hantera ställningen mellan sin egen chef och kollegorna. Chefen kunde inte längre inta samma förhållningssätt till kollegorna som tidigare, eftersom dessa inte längre delade samma

intressen. För den nya chefen handlade det om att hitta en ny position utanför gruppen. Det nya förhållningssättet, som chefen var tvungen att inta för att kunna leda gruppen, kändes inte alltid självklar. För att gruppen skulle ha förtroende för personen som chef, var det en nödvändighet att denne inte längre ingick i gruppen på samma sätt som tidigare. Samtidigt kunde chefen inte heller inta en position alltför långt bort från gruppen. Det var först efter ett tag, när chefen kände större samhörighet med andra chefskollegor som det nya förhållningssättet till kollegorna kändes mer bekvämt.

Som vår undersökning tyder på går det inte att kombinera rollen som chef och rollen som kompis. En del av våra respondenter menade att det inte gick att stå någon kollega alltför nära, för att det inte skulle uppfattas av andra som att någon blev favoriserad. Även för chefens egen skull bör denne inte ha för nära relation till någon av medarbetarna. Risken finns att chefen då upplever det som ännu svårare att ta obekväma beslut och hantera personliga konflikter. Enligt vår mening ska den som blir chef över sina kollegor inte förvänta sig att relationerna till kollegorna förblir som tidigare. Chefen måste vara beredd på att släppa taget om den tidigare rollen som kollega och inse att det inte går att vara lojal mot alla.

5.3 Påverkar de manliga egenskaperna eller är det organisationens struktur?

Med reservation för att vi inte har intervjuat så många män, tyder vår undersökning på att de internrekryterade männen inte upplevde det som lika jobbigt som kvinnorna, att bli chef över sina kollegor. Männen som var chefer i ett toppstyrt företag respektive i en byråkratisk organisation upplevde inte att det var lika besvärligt att ta obekväma beslut som kvinnorna gjorde. Det var enklare att skylla över besluten på någon annan, antingen på sin chef eller på den komplicerade beslutsgången. Männen kände sig mer som beslutförmedlare än beslutfattare, eftersom de ansåg att de inte alltid kunde påverka besluten. I undersökningen framgick att kvinnor som var chefer i byråkratiska organisationer upplevde de obekväma besluten som svårare än männen i denna typ av organisation. Frågan som man då kan fundera över är om män inte i lika hög grad upplever det som jobbigt att ta obekväma beslut? Eller håller männen god min på grund av att de inte känner sig delaktiga i besluten på grund av organisationens hierarkiska eller byråkratiska struktur? Kanske känner männen i större

utsträckning att de måste göra bättre ifrån sig för att implementera besluten hos underordnade? Vi tror att det kan vara en kombination av dessa faktorer. I plattare organisationer är beslutsfattaren mer utsatt än i ett toppstyrt företag. Samtidigt fick vi uppfattningen att kvinnorna gick mer in i sina roller som chefer än vad männen gjorde. De upplevde en större skillnad från att ha varit medarbetare till att bli chef.

5.4 Förslag på hur man ska göra på olika företag:

Vi fick indikationer på att cheferna i undersökningen hade högt EQ. Enligt Goleman ska en effektiv ledare ha denna läggning. Även om ledningen inte har haft det i åtanke, väljs troligtvis en person med högt EQ ut till att bli chef eftersom personens personliga egenskaper sedan tidigare är kända. Vid internrekrytering vet företaget vem de får som chef och kan undvika att välja en chefskandidat endast på dennes meriter. Troligtvis har cheferna fördel av högt EQ, men vissa situationer som ny chef kan inte klaras ut endast genom att lita till sina sociala färdigheter. För att en ny chef ska känna sig trygg i sin roll krävs övning inför olika situationer som kan uppstå och stöd från andra som har upplevt något liknande.

I vår undersökning har vi kommit fram till att våra respondenter som hade genomgått ledarskapsutbildningar var väldigt positiva till dem. Där kunde de reflektera med andra i liknande situationer och de fick tips på hur de skulle agera i svåra situationer. De chefer som hade en mentor uppskattade det mycket och de som inte hade någon ville gärna ha en. Om tiden är för kort för ledarskapsutbildningar innan tillträdet som chef, borde den nya chefen åtminstone erbjudas en mentor, antingen inom eller utanför organisationen. Eftersom ledarskapet ofta upplevs som ensamt, hade en person att rådfråga varit förträfflig för att förenkla inträdet i den nya chefsrollen. En mentor inom organisationen kan vara den närmsta chefen eller andra chefskollegor. Det viktigaste är inte vem det är som agerar mentor, utan att denne kan dela med sig av egna erfarenheter och agera bollplank till den nya chefen.

5.5 Avslutande diskussion

Trots att det ofta upplevs medföra problem att bli chef över kollegor, är det inget som diskuteras på arbetsplatserna i någon större utsträckning. En av respondenterna uttryckte att hon tyckte att vårt ämnesval var väldigt intressant och att hon inte förstod varför hon och hennes chefskollegor aldrig hade diskuterat det förut. Problemet existerar, men det är inget ämne som blir belyst, vi frågar oss varför?

Inom exempelvis yrket som sjuksköterska är det vanligt att en chef rekryteras från den egna gruppen. Det kan tyckas märkligt att det i ett sådant gammalt yrke inte finns någon handlingsplan för att anpassa den nya chefen och dennes kollegor till den nya rollen. Det borde ha påträffats ett sätt att lösa de problem som kan uppstå vid internrekrytering och föra lärdomar vidare till nästa generation. Det är kanske inte lika lätt att i nya branscher och nya yrken att hitta ett lämpligt tillvägagångssätt eftersom det inte finns någon längre historisk erfarenhet av internrekrytering. De olika yrkena och företagen borde i högre utsträckning sträva efter att föra sina erfarenheter och lärdomar vidare till efterkommande.

5.6 Förslag på fortsatt forskning

Det finns ett flertal aspekter som skulle kunna studeras inom ämnet internrekrytering. Det hade varit intressant att undersöka ämnet utifrån genusaspekter. Kanske är det som vi kan se tendenser till i vår undersökning, att män inte upplever det som lika svårt som kvinnor att bli chef över sina kollegor? Det hade också varit intressant att ta reda på om män och kvinnor behandlas olika i positionen som arbetsledare. Är förväntningar från medarbetarna annorlunda när en kvinna eller en man blir chef?

I vår undersökning har vi inte fokuserat på en viss bransch eller ett specifikt företag. Det hade dock varit intressant att göra en jämförelse hur nya internrekryterade chefer upplever sin situation i olika företag. Hur stor roll spelar företagskulturen och är det en viss typ av kultur som gör det enklare för en person som ska bli chef över sina kollegor?

Källförteckning

Skriftliga källor

Ahltorp, Birgitta, *Rollmedvetet Ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. uppl. 1:4, 1998, Liber.

Ahrnborg Swenson, Suzanne, *Rekrytering i fokus - konsten att välja nya medarbetare*, 1997, Svenska förlaget liv & ledarskap AB

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998, Studentlitteratur

Bryman, Allan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2005, Liber Ekonomi.

De Klerk, Andreas, *Att leda – Svenska personalhandboken*, 1 uppl. 5 tr. 1994, Timbro

Goleman, Daniel, *What makes a leader?* Harvard Business Review, November-December 1998, sid: 93-102.

Hill, Linda, *Becoming a Manager – How new managers master the challenges of leadership*. 1992, Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* 2002, Studentlitteratur.

Kaufmann, Geir & Kaufmann Astrid, *Psykologi i organisation och ledning*, 1998, Studentlitteratur.

Kotter, John P, *A force for change – how leadership differs from management*. 1990, The Free Press.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik*, 1987, Studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder*, 2 uppl. 1994, Studentlitteratur, Lund.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson Peter, *Sociologisk metodik*, 4 uppl. 1991, tryckt 1992.

Svenning, Conny, *Metodboken*, 5 uppl. 2003, Lorentz Förlag.

Vibits, Karl-Johan och Eberhard, Martin, *Ny som chef*. 2002, Liber.

Muntliga källor

Sewerin, Thomas, psykolog och håller ledarskapsutbildningar. Telefonintervju 2006-11-29.

Bilaga 1

Förteckning över intervjupersoner, deras befattning och företag.

Agneta Sallhed Canneroth, tidigare *sektionschef* på **Länsstyrelsen** i Malmö, just nu chef för programenheten för Stadsmiljöenheten, Malmö.

Bodil Knutson, *avdelningsansvarig barnmorska på kvinnokliniken*, **Universitetssjukhuset i Lund**.

Gudbjörg Erlingsdóttir, *pedagogisk studierektor*, **Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet**.

Ingela Palmgren, *vice VD och tillträdande VD*, **EFL**, Lund.

Ingela Valeur, *sektionschef*, **Länsstyrelsen**, Malmö. Vi har även intervjuat medarbetare på detta företag.

Janet Garsén, *gruppleddare*, **Folksam**, Malmö. Vi har även intervjuat medarbetare på detta företag, varav den ene, Erik, själv också hade upplevt hur det var att bli chef över sina kollegor.

Manuel Ferreira, *serviceledare*, **Electrolux Service**, Malmö. Vi har även intervjuat medarbetare på detta företag.

Matts Kärreman, *prefekt*, **Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet**. Vi har även intervjuat medarbetare på detta företag.

Niosha Baghaei, *chef över kollektivanställda*, **Sh bygg förvaltning AB**, Uppsala.

Per Sten, *Engineering Manager för New Products MidHigh*, **Axis Communications AB**, Lund.

Sara Mårtensson, *områdeschef*, **Student consulting i Malmö**.

Åsa Karlsson, *kundtjänstchef*, **SEB**, Lund.

Bilaga 2

Frågor tillinternrekryterad chef

Allmänt

1. Är du chef över gamla medarbetare?
2. Hur länge har du arbetat som arbetsledare?
3. Hur många personer är du chef över?

Den tidigare upplevelsen av att vara arbetskollega.

4. Beskriv hur det var att vara medlem i arbetsgruppen.
5. Vad hade du för relation till dina kollegor?
6. Vad hade du för relation till dina chefer?
7. Varför tror du att du utsågs till chef?
8. Blev du tillfrågad eller sökte du jobbet?
9. Varför trodde du att du skulle passa bra som chef?
10. Hur trodde du att relationen med dina underordnade respektive överordnade skulle bli?
11. Fick du någon utbildning av företaget inför den blivande chefsrollen?
12. Vad gav utbildningen?

Övergången till att bli chef från att ha varit medarbetare.

13. Varför ville du bli chef?
14. Vad hade du för förväntningar på chefsrollen innan du blev chef?
15. Hade dina medarbetare några särskilda förväntningar när du blev chef?
16. Hade dina chefer några särskilda förväntningar när du blev chef?
17. Kändes förväntningarna motiverande eller stressande?
18. Påverkade förväntningarna dig?
19. Vems förväntningar påverkade dig mest?
20. Finns det andra förväntningar på dem som är externt rekryterade jämfört med dig som är internt rekryterad?
21. Hur påverkade chefsjobbet relationen med arbetskamraterna?
22. Fanns det medarbetare på ditt jobb som kände sig förbigångna när du tillsattes som chef?
23. Vad hade företaget kunnat göra för att underlätta för din kommande chefsroll?

Upplevelsen att vara chef

24. Beskriv ditt arbete som chef.
25. Trivs du med rollen som chef?
26. Är det lättare eller svårare att vara chef än vad du trodde?
27. a) Vilka glädjeämnen och svårigheter finns det som chef?
b) Vad ligger du sömnlös över på nätterna?
28. Vad har du lärt dig av din chefsroll?
29. Vad har du för relation till dina kollegor?
30. Vad har du för relation till dina chefer?
31. Vad lärde du dig under första året som chef?
32. Har du tid att reflektera över dina handlingar?

33. Vilka mål strävar du efter att företaget ska uppnå?
34. Hur motiverar du dina anställda att nå målen?
35. Vad är viktigast för dig att fokusera på uppgiften som ska lösas eller på individen som ska lösa den?
36. Finns det någon särskild typ av ledarskap som man ska sträva efter inom företaget?
37. Har du möjlighet att själv påverka hur du ska hantera vissa situationer?
38. Vad har påverkat dig till att bli den ledare du är idag?
39. Beskriv ditt ledarskap!
40. Vilka starka sidor har du som ledare?
41. Vilka svaga sidor har du som ledare?
42. Är du så som chef som du trodde att du skulle bli?
43. Har du någon förebild?
44. Har provat dig fram och använt olika ledarstilar?
45. Varför jobbar du som chef?
46. Påverkar dina känslor ditt arbete?
47. Är du temperamentsfull?
48. Vad är det som håller dig motiverad i ditt arbete?
49. Anser du att du har lätt för att avläsa andra människors känslor? Varför?
50. Vad har du för knep för att skapa relationer till andra människor?
51. Är det svårt att ge order till underordnade som du tidigare var medarbetare med?
52. Känns det annorlunda att vara chef över fd arbetskamrater och de som har kommit till efter att du blev chef?
53. Hur är ditt ledarskap påverkat av din roll som före detta medarbetare?
54. Känner du dig skyldig att ta ställning för dina medarbetare?
55. Kan man vara både en bra chef och en bra kompis?
56. Får du feedback på det du presterar som chef?
57. Finns det någon mentor som du kan vända dig till vid behov?
58. Är du fortfarande en i gänget bland de förra arbetskolllegorna? Eller har du hittat gemenskapen hos chefskollegor?
59. Känner du att du är otillräcklig som chef?
60. Tycker du att det är ensamt att vara ny chef?
61. Känner du att du måste prestera för att inte riskera din överordnades förtroende?
62. Finns det fördelar och nackdelar med att vara internt rekryterad?
63. Finns det fördelar och nackdelar med att vara externt rekryterad?
64. Är du rättvis som chef?
65. Hur hanterar du uppkomna konflikter mellan dig och medarbetare?
66. Känns det jobbigt?
67. Hur löser du konflikter mellan två kollegor?
68. Hur ser dina planer ut för framtiden? Chef? En steg upp i karriären?
69. Kan du tänka dig att bli medarbetare igen?

Tack för att du ställde upp, vi har inte fler frågor. Är det något du vill lägga till? Tyckte du att något av det vi har diskuterat har varit extra intressant?

Bilaga 3

Frågor till underordnade medarbetare

Vad är det för fördel av att ha en chef som man känner sedan tidigare?

Vad är det för nackdel av att ha en chef som man känner sedan tidigare?

Är det bättre att få en chef som kommer utifrån?

Hur kände du när X skulle bli chef?

Är X fortfarande samma person nu som chef jämfört med som arbetskamrat?

Är X fortfarande en i gänget?

Beskriv X:s ledarskap.

Vilka starka sidor har X som ledare?

Vilka svaga sidor har X som ledare?