



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**

Januari 2006

# Tetrapakifierad?

Om arbetsledares identitetsförändring

**Handledare**

Christine Blomqvist

**Författare**

Suzanne Hallberg

Louise Olsson

Joel Singer

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Tetrapakifierad - om arbetsledares identitetsförändring

**Seminariedatum:** 2006-01-18

**Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng

**Författare:** Suzanne Hallberg, Louise Olsson, Joel Singer

**Handledare:** Christine Blomqvist

**Fem nyckelord:** Identitet, arbetsledare, extern/intern rekrytering, företagskultur, utbildning

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera hur arbetsledarens identitet påverkas av så kallade strukturella faktorer såsom förväntningar, utbildning, feedback, tidigare och nuvarande chefer samt företagskultur men även en aktörsbaserade faktor, föräldraskapet. Dessa faktorer studeras ur ett internt och rekryteringsperspektiv.

**Metod:** Undersökningen baseras på intervjuer med åtta arbetsledare på Tetra Pak. Uppsatsen går på djupet snarare än på bredden och således har en kvalitativ metod använts. Vi har blandat induktiv och deduktiv metod och således använt oss av abduktiv metod.

**Teoretiska perspektiv:** Teorierna som används i denna uppsats fungerar som en bas från vilken vi bygger upp vårt analyskapitel. Teorierna innehåller bland annat teman som förväntningar, utbildning, feedback, tidigare och nuvarande chefers påverkan, företagskultur och identitetsbegreppets komplexitet

**Empiri och analys:** Inom Tetra Pak sker identitetsreglering men den synes inte vara avsiktlig eller särskilt stark från företagets sida. Arbetsledare får lov att utöva en egen ledarstil men är ändå påverkade av kulturen. Vidare ställs olika förväntningar på internt och externt rekryterade arbetsledare, både från chefer och från medarbetare. Det finns inga bestämda kurser som alla medarbetare måste gå på när de avancerar till arbetsledare. Antingen ligger ansvaret hos dem själva eller på deras chef att sända dem på företagsutbildning. Arbetsledarna ansåg även att Tetra Pak inte gav dem tillräckligt med feedback. Genom föräldraskapet påverkades identiteten hos arbetsledarna positivt då den hade effekt på deras EQ.

**Slutsats:** Vi anser att Tetra Pak missar en stor möjlighet att på ett positivt sätt påverka sina arbetsledares identitetskapande och förenkla deras identitetsprocess samt att få dem att fortare känna sig trygga som ledare i deras nya position. Kulturen påverkar både de interna och de externa. De interna hade problem med att balansera företaget ideologi då de inte hade stor kännedom om andra kulturer medan de externa accepterade kulturen för att kunna trivas i företaget. Vidare ledde olika högt ställda förväntningar på de två rekryteringsgrupperna till olika identitetsprocesser, vilket hade negativa effekter. Att så stort ansvar ligger på arbetsledarna när det kommer till utbildning försvårar deras identitetsprocess. Undersökningen tyder på att feedback är ett underskattat verktyg vilket leder till svårigheter för arbetsledarna att revidera och förbättra sin identitet.

# Abstract

**Title:** Tetrapakifierad – the change of identity in first-line managers

**Seminar date:** 2006-01-18

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Suzanne Hallberg, Louise Olsson, Joel Singer

**Advisor/s:** Christine Blomqvist

**Key words:** Identity, first-line-manager, externally/internally employed, corporate culture, corporate training

**Purpose:** The purpose of this thesis is to study how the identity of first-line managers is influenced by so called structural-based perspectives, such as expectations, company education, feedback, previous and current manager and corporate culture, as well as an actor-based perspective, parenthood. We also investigate the difference between external and internal recruitment.

**Methodology:** Our research is based on interviews carried through with eight first-line managers at Tetra Pak. Considering the fact that our interest lies in going in depth rather than getting a more broad view of the studied field, we have chosen to use a qualitative research method. Furthermore, our observations have been of both deductive and inductive nature, which means that we have used an abductive way of research method.

**Theoretical perspectives:** : The theories used in this essay have worked as a base for the analysis chapter. They consist of theories regarding the complexity of identity, the importance of company education, feedback and expectations from both managers and colleagues and organisational culture.

**Empirical foundation:** The study shows tendencies of identity regulation taking place within Tetra Pak but it appeared neither to be deliberate nor particularly strong. First-line-managers are allowed to practice their own style of managing but are still influenced by the corporate culture. Furthermore, the amount of expectations varied between the externally and internally recruited, from both co- workers and superiors. There are no specific courses that all co- workers must attend when they advance to the position of first-line-managers. The responsibility to be sent on corporate training either lies on the first-line-managers or their superiors. The first-line-managers did not feel that they got enough feedback at Tetra Pak. Parenthood has had an effect on the identity of the first- line managers, because it had a positive effect on their EQ.

**Conclusions:** Tetra Pak is missing out on the opportunity to positively affect their first- line-manager's development of identity and help them simplify the process of identity creation and make their managers feel secure at an earlier stage in their new career. The corporate culture affect both recruitment groups. The internally recruited had problems balancing the ideology of the company because they lacked experience from other corporate cultures. The externally accepted the culture in order to fit in. Furthermore different degrees of expectations on the two recruitment groups led to different identity constructions and both had negative effects. The large responsibility in deciding what corporate training to attend, results in difficulties in the identity process. The study shows that feedback is an underestimated tool, which leads to difficulties when trying to improve their identity.

---

# FÖRORD

---

Först och främst vill vi tacka Tetra Pak och de arbetsledare som ställt upp på intervju. Vi vill speciellt tacka Therese Oppliger för all den hjälp hon gett oss. Utan henne hade vi inte fått tillgång till de resurser som gjort denna uppsats möjlig. Vi vill även rikta ett tack till Bengt Magnusson för telefonintervjun om Tetra Paks utbildningar, till Robert Wenglén för informationshjälp och ett särskilt tack för avhandlingen vi fick. Tack till Ylva Särnmark och Niklas Hallberg för alla kommentarer på vår uppsats, ni har varit till stor hjälp.

Sist men inte minst vill vi tacka Christine Blomqvist för en bra handledning.

Lund Januari 2006

Suzanne Hallberg

Louise Olsson

Joel Singer

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b> .....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemställning.....	9
1.3 Problemformulering .....	10
1.4 Begreppsdefinitioner .....	10
1.5 Disposition .....	11
<b>2. METOD</b> .....	13
2.1 Uppsatsens utgångspunkt .....	13
2.1.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod? .....	13
2.1.2 Gå från empiri till teori eller tvärtom?.....	13
2.2 Validitet .....	14
2.3 Reliabilitet .....	14
2.4 Varför Tetra Pak? .....	15
2.5 Urval.....	15
2.6 Utförande av intervjuer .....	16
2.6.1 Insamling av bakgrundsinformation.....	16
2.6.2 Varför enskilda intervjuer?.....	16
2.6.3 Utformning av frågeformuläret .....	16
2.6.4 Eventuell påverkan på respondenten .....	17
2.7 Vad kunde ha gjorts annorlunda?.....	18
2.8 Analysens tillvägagångssätt .....	18
2.9 Källkritiska tankar .....	19
<b>3. TEORI</b> .....	20
3.1 Intern- och externrekryterade .....	21
3.2 Förväntningar .....	21
3.2.1 Förväntningar som ställs på arbetsledare.....	21
3.2.1.1 Lågt ställda förväntningar på arbetsledaren.....	22
3.2.1.2 Högt ställda förväntningar på arbetsledaren .....	22
3.2.2 Medarbetarnas förväntningar på den nya arbetsledaren .....	23
3.2.3 Chefers förväntningar på den nya arbetsledaren .....	23
3.3 Företagsutbildning.....	24
3.4 Feedback.....	25
3.5 Identifikation med chefen.....	26

3.6 Företagskultur.....	26
3.6.1 Allt och inget - begreppet kultur .....	26
3.6.2 Varför är kulturen viktig? .....	27
3.6.3 Hur påverkar företagskulturen identiteten? .....	27
3.6.4 Relationen mellan kultur och ledarskap .....	29
3.6.4.1 Utländskt ledarskap .....	30
3.7 EQ.....	30
3.7.1 EQ – betydelse för ledarskapet.....	30
3.7.1.1 Självmedvetenhet.....	30
3.7.1.3 Motivation .....	31
3.7.1.4 Empati.....	31
3.7.1.5 Sociala färdigheter .....	31
3.8 Identitetsbegreppet .....	31
3.8.1 Identitet på olika nivåer .....	32
3.8.2 Identitetsbegreppets olika delar .....	32
3.8.2.1 Identitetsarbete och självidentitet .....	32
3.8.2.2 Identitetsreglering.....	33
3.8.3 Identifikation med organisationen.....	34
3.9 Sammanfattning av teorin .....	35
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS.....</b>	<b>36</b>
4.1 Förväntningar .....	36
4.1 Förväntningar .....	37
4.1.1 De internt rekryterades upplevelser .....	37
4.1.2 De externt rekryterades upplevelser .....	39
4.1.3 Vems förväntningar uppfattades som viktigast?.....	40
4.2 Koppling mellan förväntningar och identitet .....	41
4.3 Utbildning.....	42
4.3.1 Core values .....	43
4.3.2 Ledaren måste själv ta initiativ.....	43
4.4 Koppling mellan utbildning och identitet.....	44
4.5 Feedback.....	45
4.6 Koppling mellan feedback och identitet.....	46
4.7 Chefers påverkan på identiteten .....	46
4.7.1 Tidigare och nuvarande chefers påverkan på identiteten.....	46
4.7.2 Utländska chefers påverkan på identiteten .....	48
4.8 Företagskultur.....	49
4.8.1 Begreppet företagskultur .....	49
4.8.2 Påverkan av Core values .....	50
4.8.3 Kulturen – det fasta ramverket .....	51
4.8.4 Beteende som framhävs.....	54
4.8.5 ”Tetrapakifierad” .....	54
4.8.6 Identitet som en process eller inte .....	55
4.9 Koppling mellan organisationskulturen och identitet .....	56
4.9.1 Ett med organisationen.....	57

4.10 EQ och Föräldraskap .....	57
4.10.1 Förstå andra genom att förstå dig själv .....	58
4.10.2 Förståelse för medarbetares utveckling .....	58
4.10.3 Bättre ledare .....	59
4.10.4 Kontroll av känslor .....	59
4.11 Koppling mellan föräldraskap, EQ och identitet .....	60
4.12 Sammanfattning av empiri och analys .....	60
<b>5. SLUTSATS .....</b>	<b>62</b>
5.1 Strukturella faktorerers påverkan .....	63
5.1.1 Förväntningar som påverkande faktor på arbetsledarnas identitet .....	63
5.1.2 Utbildning .....	64
5.1.3 Feedback .....	65
5.1.4 Hur chefer påverkar identitetsarbetet .....	65
5.2 Andra strukturella faktorerers påverkan .....	65
5.2.1 Hur påverkas arbetsledarnas identitetsarbete av företagskulturen? .....	65
5.3 Icke- strukturella faktorerers påverkan .....	66
5.3.1 Föräldraskapets påverkan på identitet .....	66
5.4 Avslutande ord .....	67
5.5 Framtida forskning .....	68
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>69</b>
Bilaga 1 - Intervjuguide .....	72
Bilaga 2 – Bestämmelser för intervjun .....	74
Bilaga 3 – Frågeformulär HR- ansvarig .....	75
Bilaga 4 – Frågeformulär Utbildningsansvarig .....	76
Bilaga 5 – Tetra Paks Core values .....	77
Bilaga 6 – Tetra Pak Företagsinformation .....	79

---

# 1. INLEDNING

*I detta kapitel presenteras ämnesvalet och varför det är av intresse att studera. Uppsatsen problematiseras vidare för att landa i uppställda problemformuleringar. Kapitlet avslutas med viktiga begrepp samt uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ledaren är en betydelsefull faktor för att ett företag skall bli framgångsrikt. Hyllmeter efter hyllmeter av litteratur, främst amerikansk, har skrivits om ledarskap vilket visar på den relevans som ämnet har (Lindgren, Packendorft & Wåhlin, 2001). Den omfattande forskningen inom området innefattar dock i regel högre ledarskapsnivåer, såsom toppchefer och mellanchefer, medan lite forskning har berört den lägsta nivån av chefskap, såsom första linjens chefer. Med ovanstående som utgångspunkt är det därmed intressant att empiriskt studera första linjens chefer.

Den första chefspositionen en person får inom ett företag är ofta som första linjens chef (i denna uppsats kommer synonymerna första linjens chef och arbetsledare användas). Att bli chef är inte alltid lätt, det är en krävande process, en utmaning. I många fall går personen från att vara en medarbetare till att bli en ledare, vilket kan kräva en omstrukturering av individens identitet. Identitet i sig är ett intressant men komplext ämnesområde och räknas till ett av de mest populära vid nutida organisationsstudier (Sveningsson och Alvesson, 2001). Identitet är avgörande för vad en person värderar, tycker, känner och agerar i sociala sammanhang, både privat och som medarbetare i en organisation. Alvesson och Willmott (2002) menar att identitetens dynamik behöver bli bättre förstådd med tanke på ovanstående. Forskare som Watson (2002) menar att identitetsskapandet inte är en isolerad process utan påverkas och formas utav sin sociala omgivning. Få studier har gjorts rörande första linjens chefer samt deras identitetsskapande. Det är intressant att göra en koppling mellan ledarskap och identitet då en persons sätt att leda är starkt påverkat av individens identitet. Denna uppsats belyser den första perioden i rollen som arbetsledare då den kan vara den mest formande i personens identitetsskapande process.



## 1.2 Problemställning

Enligt Hill (1992) har omfattande studier behandlat ämnen som framgångsrika och effektiva ledares beteenden på högre chefsnivå medan få studier har gjorts på den första perioden i en ledares arbetsliv och hur denna präglar personens framtida sätt att leda. När en person byter befattning och får en ledarposition ställer situationen nya och ökade krav på individens personlighet. Hill (1992) kom i sin studie fram till att en identitetsförändring sker när en medarbetare ska bli ledare. Den medarbetaridentitet som personen har måste utvecklas för att anpassas till den nya rollen, för de nya arbetsuppgifterna, det nya ansvaret och de nya förväntningarna som ställs. Denna uppsats, liksom Hills (1992) studie, studerar hur förväntningar, utbildning, feedback samt tidigare och nuvarande chefer påverkar arbetsledarnas identitet under de första månaderna och året.

Alvesson och Willmott (2002) förklarar att företag använder stark företagskultur för att skapa social/organisatorisk kontroll och därmed få sina medarbetare att arbeta på ett sätt som gynnar företaget. Författarna förklarar att det inte handlar om att direkt påverka hur arbetet ska utföras och hur medarbetarna ska bete sig utan snarare om att påverka deras inre, hopp, rädslor och aspirationer - deras identitet. Hur anställdas identitet påverkas i ett företag med stark kultur blir därmed mycket intressant att undersöka. Dock borde en första linjens chefs identitet inte enbart påverkas av företagskulturen, därför bör även fokus ligga på andra faktorer som kan ha påverkat deras utveckling som arbetsledare och således deras identitet.

Vad som beskrivits ovan kan jämföras med vad Lundquist (1987) beskriver som det strukturbaserade synsättet. Lundquist (1987) hävdar att det finns två sätt att studera människor, sociala omständigheter och institutioner. Det första är det som kallas för det strukturbaserade synsättet. Detta bygger på synen om hur en individ påverkas av sin omgivning. Med omgivning menas olika sociala sammanhang som en individ kan befinna sig i så som organisationer. Det andra synsättet är det så kallade aktörsbaserade synsättet. Detta synsätt bygger på psykologiska och sociologiska aspekter som tittar på hur individer skapar sin verklighet och tolkar olika situationer. Genom att applicera Lundquists synsätt på organisationer, ämnar denna studie att fokusera på vilka strukturbaserade faktorer som påverkar individers (arbetsledares) identitetsskapande. Det är viktigt att nämna att renodlat studera en organisation enbart ur struktur eller aktörsbaserade perspektiv är svårt enligt flertalet forskare (Lundquist, 1987, Watson 2002). Detta beror på att båda ständigt interagerar med varandra. Uppsatsens fokus ligger främst på det strukturbaserade synsättet men med tanke på ovanstående kommer aktörssynsättet inte att kunna undvikas.

Studien utgår ifrån att identitetsskapandet inte är en isolerad process, utan att individen påverkas av sin sociala omgivning. Detta innebär att uppsatsen bygger på antagandet om att en identitetsförändring sker när en person får en tjänst av högre befattning. Uppsatsen ämnar till att studera och undersöka vilka faktorer som är bakomliggande till denna identitetsförändring. Det företag som har fångat vårt intresse är Tetra Pak. Den största

anledningen till att studera detta företag är att Tetra Pak har en stark företagskultur och det kan ur detta sammanhang vara mycket intressant att se hur organisationskulturen påverkar arbetsledaren. En andra anledning till val av företag är vårt intresse av att se om det finns skillnader i identitetsskapandet hos internt och externt rekryterade första linjens chefer. En tredje anledning är att Tetra Pak har en tradition av att rekrytera internt även om extern rekrytering börjar bli allt mer vanlig.

I uppsatsen sammanlänkas tre olika områden: ny på jobbet, identitetsskapande och första linjens chef (även kallad arbetsledare på Tetra Pak), samt studera hur dessa påverkar varandra. Vidare jämförs om det i detta sammanhang finns skillnader mellan externt och internt rekryterade arbetsledare.

### 1.3 Problemformulering

Vad påverkar arbetsledares identitetsskapande?

- På vilket sätt påverkas identitetsskapandet av att arbetsledaren är internt/externt rekryterad?
- Hur påverkar strukturella faktorer såsom förväntningar, utbildning, feedback samt tidigare och nuvarande chefer arbetsledarnas identitetsskapande?
- Finns det några andra strukturella faktorer som påverkar identitetsskapandet, som till exempel företagskultur?
- Finns det några icke- strukturella faktorer som påverkar den identitetsskapande processen?

### 1.4 Begreppsdefinitioner

Ett viktigt begrepp är relationen mellan **aktören** och **strukturen**. Aktörer påverkar ständigt varandra och påverkas själva i sin tur av sin fysiska omgivning och olika typer av strukturer. Denna uppsats kommer huvudsakligen att belysa hur en ledares identitet påverkas av sin omgivning och strukturer. Med struktur menas den fysiska omgivningen i form av olika institutioner, relationer, processer, rollmönster, regler och myter etcetera (Lundquist, 1987).

Ett andra begrepp som frekvent förekommer i uppsatsen är **externt och internt rekryterad**. Dessa två begrepp ämnar till att visa på de olika typer av rekrytering som tas upp i uppsatsen. För att tydliggöra begreppen så har en externt rekryterad person aldrig tidigare arbetat som arbetsledare på Tetra Pak, utan har rekryterats utifrån. De internt rekryterade personerna har anställts inom företaget och sedan arbetat sig upp till arbetsledarpositioner.

En tredje sak att diskutera är begreppet **företagskultur** som inte är ett helt okomplicerat begrepp. Det finns många förklaringar till ordet och det kan således vara förvirrande att inte ha en någorlunda enkel definition. Vi har granskat en mängd olika definitioner av begreppet och har funnit en förklaring som belyser vår syn på kultur. Denna är skriven av Eliot Jacques (1952) som beskriver företagskultur som ett vanligt och traditionellt sätt att tänka och agera, vilka mer eller mindre delas av organisationens medlemmar och vilka nya medlemmar måste lära sig, att i alla fall delvis acceptera.

Forskningen baseras på empirisk kunskap som fås genom att intervjua **första linjens chefer** på Tetra Pak. Med första linjens chefer menas de ledare som inte har någon chef under sig men som har personalansvar. På Tetra Pak benämns denna position som arbetsledare, därför skall första linjens chef och arbetsledare ses som synonyma begrepp.

I uppsatsen förekommer ordet **identitet** ofta. Watson (2002), Macionis och Plummer (2002) beskriver begreppet identitet som en vetenskap om hur en person är i relation till andra. Identitet visar på hur människor skiljer sig åt från varandra, samt vilka faktorer det är som gör dem lika varandra. Identitet kan uppfattas på två sätt, hur individen ser på sig själv och sin egen identitet samt hur individen ser på sig själv i en gruppstillhörighet.

## 1.5 Disposition

KAPITEL 1 • Inledning - Kapitlet inleds med en bakgrundsbild som belyser den problematik som uppsatsen berör och varför ämnet är intressant att studera. Kapitlet fortsätter med uppsatsens problem, syfte och frågeställningar. Avslutningsvis ges en begreppsdefinition av uppsatsens viktiga begrepp.

KAPITEL 2 • Metod – Uppsatsens grundläggande metodiska val diskuteras inledningsvis. Vidare beskrivs varför denna studie gjorts på ett företag som Tetra Pak. Därefter följer en beskrivning av intervjuernas tillvägagångssätt och utformning. Vad som kan ha påverkat respondenterna under intervjutillfällena diskuteras och även vad som kunde ha gjorts annorlunda. Kapitlet avslutas med en genomgång av analysens tillvägagångssätt och källkritiska tankar.

KAPITEL 3 • Teori- Kapitlet innehåller de teorier som senare kommer att kopplas till den insamlade empirin. De teorier som tas upp är intern- och externrekrytering, förväntningar, utbildning, feedback, tidigare och nuvarande chefers påverkan, företagskultur, EQ och identitet.

KAPITEL 4 • Resultat och analys – Kapitlet presenterar undersökningens resultat och den analytiska tolkning som gjorts. De teoretiska områdena diskuteras och relateras till de

observationer som gjorts under intervjuerna. Varje ämnesområde avslutas med en koppling mellan det diskuterade ämnet och identitet.

KAPITEL 5 • Slutdiskussion – Slutligen sammanfattar vi det viktigaste vi har kommit fram till i undersökningen och gör en återkoppling till uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet innehåller även förslag på fortsatt forskning.

---

## 2. METOD

*I detta kapitel presenteras inledningsvis uppsatsens utgångspunkt. Därefter följer en diskussion om hur reliabilitet och validitet har uppnåtts, anledningen till varför Tetra Pak har valts samt urval av intervjupersoner. Därpå följer utförande av intervjuer och en diskussion om vad som kunde ha gjorts annorlunda. Kapitlet avslutas med analysens tillvägagångssätt och källkritiska tankar.*

---

### 2.1 Uppsatsens utgångspunkt

#### 2.1.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod?

Forskningsarbete skiljer på två huvudtyper av informationsinsamlingsmetoder, dessa är kvantitativa och kvalitativa metoder. Då uppsatsen berör ämnet identitet sett ur ledares perspektiv utförs kvalitativa undersökningar eller som Svenning (2003) kallar det, mjukdataundersökningar. Svenning (2003) hävdar att dessa typer av undersökningar med mer sensibla data exemplifierar och förklarar vissa situationer. Studien försöker få svar på "Varför?", inte till exempel "Hur många?" som kvantitativa metoder ämnar att göra.

Genom djupintervjuer har betydelsesammanhang hittats hos våra intervjupersoner som sedan applicerats på relevant teori. För att få en uppfattning om hur fokuspersonerna skapar sin identitet som första linjens chefer studerades de under en kort tidsperiod. Genom att ge respondenterna utrymme för egna reflektioner har vad som är viktigt för personen i fråga framkommit. Alan Bryman (1997) talar om att det mest grundläggande i kvalitativ forskning är att hitta normer och värden ur den studerade personens egna perspektiv. Forskaren skall se saker genom aktörens ögon. Som Bryman (1997) hävdar har denna studie gett en detaljerad beskrivning av den sociala miljön som studerades.

#### 2.1.2 Gå från empiri till teori eller tvärtom?

För att kunna veta hur ämnet ska angripas är det viktigt att redan vid en initierande fas förstå relationen mellan empiri och teori (Svenning, 2003). Forskare måste veta om de vill gå från teori till empiri (den deduktiva metoden) eller om de vill angripa sitt ämnesområde genom att bygga teorier på insamlad empiri (den induktiva metoden). För att inledningsvis få en bild av problemet i fråga samt få en idé om hur frågeformulär utformas, studerades befintliga teorier rörande identitet och chefskap. Detta skulle innebära att vi arbetar efter den deduktiva metoden men eftersom vi inledningsvis inte hade en klar och fullständig struktur av alla

teorier som skulle användas vid analysen av vår empiriska datainsamling bör den sparsamma teorisökningen enbart ses som ett vägledande verktyg. Detta sätt att studera ett ämne på kan leda till att kunskap om befintliga teorier verifieras snarare än falsifieras, vilket i sin tur kan leda till att forskaren begränsar sin vidgade syn på ämnet och istället letar efter mönster som denne vill testa sanningshalten av (Svenning, 2003).

Efter utförda intervjuer försökte vi hitta nya teorier att studera ämnet genom. Förhoppningen var att hitta informationsluckor för att ytterligare stärka våra slutsatser. Summan blir att vi initialt använt oss av en deduktiv metod för att bygga en grund för vår undersökning för att sedan gå till att bli mer induktiva vilket innebär att vi använder oss av en så kallad abduktiv metod. Denna bygger på att induktiv och deduktiv metod blandas.

## 2.2 Validitet

Validitet innebär att forskare mäter det som skall mätas och ingenting annat (Thurén, 2002). För att öka validiteten har vi konstruerat en intervjuguide. Denna guide finns som bilaga för andra att studera (se Bilaga 1). Detta visar på en trovärdighet och öppenhet som är viktig i kvalitativa studier (Trost, 1997). Under intervjuerna har frågor ställts om begreppet identitet. Det är ett svårt begrepp som kan tolkas olika från person till person. I en kvantitativ undersökning hade detta minskat validiteten men eftersom uppsatsen är en kvalitativ undersökning är det intervjuobjektens olika förståelse och medvetenhet om just vad de menar med begreppet identitet som är intressant (Trost, 1997).

## 2.3 Reliabilitet

Vid hög reliabilitet ger undersökningen tillförlitliga och stabila utslag (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Detta gäller främst vid kvantitativa undersökningar. Det kan vara svårt att mäta tillförlitligheten i en kvalitativ undersökning eftersom den är omöjlig att exakt upprepa vid en annan tidpunkt. Vissa forskare menar att denna tidsaspekt inte är relevant vid kvalitativa undersökningar eftersom människor inte är statiska utan förändras hela tiden (Trost, 1997).

Intervjuerna har utgått från samma guide men i vissa fall har följdfrågor ställts då intervjuobjektet sagt något som varit intressant att gå djupare in på. Detta skapar lägre reliabilitet enligt kvantitativ undersökningsteknik eftersom standardiseringen blir låg. Själva idén med kvalitativ undersökning är att förstå intervjuobjektets tankar och beteende och att inte ha hög grad av standardisering. Således är det även här svårt att prata om reliabilitet vid kvalitativa intervjuer. Uppsatsen generaliserar inte en grupp av människor och därför kan vi inte heller veta om det är tillfälligheter som påverkat resultatet eller ej (Thurén, 2002).

## 2.4 Varför Tetra Pak?

Tetra Pak kan klassas som ett kunskapsintensivt företag (för företagsinformation se Bilaga 6). Företagets kärna är dess medarbetare som kommer med de innovationer och entreprenörspräglade tankegångar vilket leder företaget framåt i den tekniska utvecklingen av olika förpackningsmöjligheter för dagligvaror. En viktig faktor för framgång hos företag som är av den storlek som Tetra Pak är, är att de byggs upp av nöjda medarbetare. För att medarbetarna skall känna sig tillfreds med sitt arbete är det av vikt att de har bra chefer som i sin tur är nöjda med sitt arbete.

Den främsta anledningen till att Tetra Pak valts är det faktum att de har en stark företagskultur. Som vi ser det kan stark företagskultur vara en påverkande faktor på individers identitetsskapande och därmed intressant för oss att studera. En andra anledning till val av företag har att göra med att Tetra Pak har en gammal tradition av att rekrytera internt. Vår önskan var att studera identitetsskapandet ur ett externt och internt rekryteringsperspektiv. Det är därmed intressant att studera om denna tradition har någon påverkan på det identitetsskapandet som finns inom Tetra Pak. Väljs ett företag av Tetra Paks storlek ökar även tillgängligheten till intervjupersoner. Den sista anledningen är att Tetra Pak under vår presentation av ämnet visade stort intresse och nyfikenhet i vad som skulle kunna fås ut av studien. Detta medförde att vi kände oss mer inspirerade och intresserade av det valda ämnet.

## 2.5 Urval

Uppsatsen baseras på empirisk kunskap som införskaffats genom intervjuer med åtta arbetsledare på Tetra Pak, varav fyra var externrekryterade och fyra var internrekryterade. Kriterierna vi ställde var att de skulle vara första linjens chefer och så nya som möjligt i sin ledarposition. Vi var även intresserade av att hitta en jämn fördelning av externt och internt rekryterade chefer samt en så jämn könsfördelning som möjligt. Fördelningen blev dock något ojämn, vi intervjuade sex kvinnor och enbart två män.

Tetra Pak är en stor organisation som är uppbyggd av flera olika bolag. På grund av detta var det svårt för oss att sätta oss in i strukturen och avgöra vilka första linjens chefer som passade bäst in i vår undersökning. Vi valde att skicka en förfrågan till en tjänsteman på personalsidan som blev intresserad av vårt ämne och också fann de personer som passade in på de kriterier vi ställt. Detta sätt att finna intervjuobjekt kallas bekvämlighetsurval (Trost, 1997). Eftersom vår undersökning är kvalitativ är det ointressant att finna intervjuobjekt som är statistiskt representativa (Trost, 1997).

## 2.6 Utförande av intervjuer

### 2.6.1 Insamling av bakgrundsinformation

För att få förståelse för hur Tetra Pak rekryterar valde vi att i ett tidigt stadium av arbetet göra en cirka tjugo minuter lång intervju med en HR-ansvarig (se Bilaga 3). Denna intervju gav grundinformation som var till hjälp vid utformandet av intervjuguiden. Vi valde även att göra en telefonintervju med en utbildningsansvarig på Tetra Pak (se Bilaga 4). Detta för att få kunskap om vad för utbildning som ges till arbetsledarna och för att få reda på om olika mycket utbildning ges till externt och internt rekryterade.

### 2.6.2 Varför enskilda intervjuer?

För att kunna göra en jämförelse mellan internt och externt rekryterade ledare var det viktigt att göra enskilda intervjuer och inte gruppintervjuer. Genom de enskilda intervjuerna kunde de olika intervjupersonerna delge sina åsikter, attityder och historier utan att bli påverkade av vad andra ledare sade (som är fallet med fokusgrupper). En annan viktig aspekt var att enskilda intervjuer gjorde det möjligt för intervjupersonerna att uttrycka åsikter som kunde avvika från gruppnormen (Bengtsson, Hjort, Sandberg & Thelander, 1998).

### 2.6.3 Utformning av frågeformuläret

De teorier som vi initialt fann ligger som grund till frågeformuläret (se Bilaga 1) först och främst som inspirationskälla till skapandet av frågor men också som en direkt grund till frågorna. Det vill säga för att testa eller hitta likheter och olikheter med tidigare utformade teorier om identitet, kultur och förväntningar. De två telefonintervjuerna som gjordes med en HR-ansvarig och en utbildningsansvarig var också avgörande för de frågor som vi utformade.

Vi valde att göra ett semistrukturerat frågeformulär. Att vi valde bort ostrukturerade eller strukturerade frågeformulär berodde främst på att vi ville känna oss fria under intervjun. Den strukturerade formen hade helt tagit bort denna möjlighet. Används ostrukturerade frågeformulär måste forskaren kunna finna vissa teman under intervjun och analysen. Vi ansåg att vi själva inte var tillräckligt vana intervjuare för att kunna bemästra denna teknik.

Eftersom ämnet är relativt utforskat var det viktigt att kunna anpassa intervjun, dels efter intervjupersonen men också efter situationen. När intervjupersonen tog upp något intressant område eller aspekt som inte fanns i vår intervjuguide försökte vi gå djupare i ämnet. Därmed kom inte alltid frågorna i samma ordning under de olika intervjuerna.

Många av frågorna i vårt formulär var av deskriptiv karaktär; Kände du...? Anser du...? Hur...? (Kvale, 1997). Våra intervjuer byggde även på användandet av uppföljningsfrågor



och utvecklande av frågor. Detta var ett sätt för oss att finna nya åsikter och idéer. Vi försökte dessutom använda oss av tystnad för att få respondenterna att berätta mer, detta var dock ganska svårt och krävde lite övning.

Vi valde att avsluta alla våra intervjuer på samma sätt genom att säga ”vi har inga fler frågor nu men är det något mer som du skulle vilja ta upp innan vi avslutar intervjun”, för att skapa samspel och inte missa viktiga aspekter (se Bilaga 2).

#### 2.6.4 Eventuell påverkan på respondenten

Det är viktigt att vara medveten om vilka faktorer som kan påverka intervjun och hur dessa kan motverkas. Som intervjuare är det viktigt att fundera över sitt beteende och hur detta kan påverka intervjun.

Bengtsson et al. (1998) menar att val av intervjuplats är en första faktor som kan påverka intervjun, en neutral mötesplats är önskvärd. För att underlätta för våra respondenter ägde intervjuerna rum på Tetra Pak i arbetsledarnas rum eller i ett konferensrum. Genom att bara vara två personer (en var huvudansvarig för intervjuandet och den andra antecknade och ställde enstaka frågor) försökte vi skapa känsla av trygghet hos den intervjuade. En fråga som vi dock ställt oss själva är om arbetsledarna kunde vara helt ärliga i sina svar i och med att vi befann oss på Tetra Pak. Frågan är om vi hade fått annorlunda svar om vi hade utfört intervjuerna på en annan plats.

För att skapa förståelse för vår undersökning informerade vi intervjupersonerna om undersökningens generella syfte och hur den skulle presenteras. Vi valde även att ge dem annan information som vi kände att de behövde veta både om oss som författare och om själva undersökningen (se Bilaga 2). Vi såg alltså till att de fick en viss bakgrund till undersökningen innan intervjun tog vid (jmf Holme & Solvang 1997). Vi var också noga med att informera dem om att vi arbetade konfidentiellt, det vill säga att deras namn och avdelning aldrig skulle figurera i uppsatsen samt att vi skulle se till att det, i så stor utsträckning som möjligt, inte var möjligt att utröna vem som hade gjort vilket uttalande.

En tredje påverkan var inspelningen. Även om intervjupersonen kunde bli påverkad av inspelningen valde vi att spela in vad som sades på minidisk för att underlätta analysen och få direkta citat från ledarna. Det är svårt att minimera minidiskens påverkan på intervjun men vi frågade respondenterna om vi fick lov att spela in intervjun och bad dem att försöka förbise mikrofonen som låg på bordet.

## 2.7 Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Vad vi hade önskat men tyvärr inte kunde göra var att bekanta oss med den miljö som den intervjuade arbetade i. Detta tror vi hade kunnat ge oss större förståelse för företaget och respondentens svar, vilket i sin tur hade underlättat vår tolkning samt lyft fram andra intressanta aspekter (jmf Kvale, 1997 och Bryman, 2005). Det är inte lätt att tala om kultur men om vi hade tillbringat lite tid på Tetra Pak hade vi själva eventuellt fått känna av kulturen. Tyvärr var detta inte genomförbart och vi ansåg att det skulle bli för tidskrävande.

Linda Hills (1992) bok har varit en viktig källa för denna uppsats. Det finns få studier likt Hills som har undersökt vad som händer med identiteten hos en medarbetare som avancerar till första linjens chef. Kritik mot användandet av denna studie är att den fått oss författare att ta på oss ett visst par glasögon ur vilka vi studerat delar av den identitetsskapande processen. Detta kan ha medfört att vi förbisett viktiga aspekter. I efterhand anser vi att vi kunnat vara mer kritiska i vårt förhållningssätt till hennes studie. Med tanke på ämnets komplexitet och den rådande bristen på liknande studier rörande identitetsskapande hos första linjens chefer har det samtidigt varit svårt att finna andra källor av samma kvalitet.

Ytterligare en faktor som kunde ha studerats är den ojämna könsfördelningen bland våra respondenter. Ett genusperspektiv hade varit önskvärt, då det hade belyst viktiga skillnader mellan manliga och kvinnliga arbetsledare samt hur könsmönstren i organisationen ser ut.

## 2.8 Analysens tillvägagångssätt

Det tog ungefär en vecka för alla intervjuer att bli genomförda. Efter varje utförd intervju gick de två som utfört intervjun igenom och sammanfattade kort det viktigaste som framkommit. Detta för att inte gå miste om röda trådar och för att underlätta analysen. Vid analys av empirin har vi använt oss av ad hoc metoden, vilken kan ses som en av de vanligaste analysmetoderna. Denna metod har gjort det möjligt för oss att blanda flertalet analystekniker. Vi kunde på detta sätt först skapa oss ett allmänt intryck av empirin för att sedan gå tillbaka till vissa avsnitt och göra djupare tolkningar av speciella yttranden (Kvale, 1997).

Efter intervjuperioden träffades hela gruppen och lyssnade igenom alla band som spelats in. Bra citat antecknades och vi fick en klarare bild av hur vi skulle utforma analysen. Det blev tydligt för oss vilka områden som var de mest intressanta och kunde ge oss mest nyttig information. Efter att vi skrivit ner det viktigaste från banden valde vi att dela in frågorna i olika kategorier. De var indelade i följande ämnesområden: organisationskultur, förväntningar, utbildning, feedback, påverkande faktorer på externt och internt rekryterade, föräldraskap och övriga påverkande faktorer. Respondenternas svar delades in på de olika områdena. På detta sätt kunde vi lättare se vilka bitar som passade in och var och hur vi skulle

kunna använda dem i vår analys. Med utgång från kategorisering i ämnesområden försökte vi se mönster i materialet.

## 2.9 Källkritiska tankar

Vår uppsats behandlar bland annat ämnen som identitet och företagskultur. Två ämnen som är av ganska komplex natur, vilket gjorde att vi i början hade stora problem med att finna litteratur som var passande för vår uppsats. Vår metod till att leta källor har varit att läsa källförteckningen i böcker och utifrån dessa källförteckningar finna övriga böcker som behandlar ämnena. Denna metod var den bästa för oss men om vi ska vara kritiska kan detta ha inneburit att vi rört oss i samma författarkretsar och inte utvidgat vårt perspektiv tillräckligt. Dock var det inte bara problematiskt att finna bra och djupare litteratur till identitet och företagskultur. Det visade sig att det inte fanns så mycket skrivet om extern och intern rekrytering samt om företagsutbildning. Oftast var böckerna utformade för att ge råd till de personer som hade befattningen att anställa eller ha hand om företagsutbildning och var inte studier som visade på vilken betydelse rekryteringsform och utbildning har för anställda på ett företag. Vi har därför ibland önskat att litteraturen hade gått mer på djupet men vi har valt att plocka ut den information som vi fann passande.

---

## 3. TEORI

*Uppsatsens utgångspunkt var en litteraturgenomgång som utmynnade i fyra uppställda problemformuleringar. Detta kapitels struktur följer ordningen av dessa forskningsfrågor. Modellen nedan illustrerar kapitlets struktur.*

---

### **Intern- och externrekryterade**

#### **Strukturella faktorer**

- Förväntningar
- Utbildning
- Feedback
- Tidigare och nuvarande chefer

#### **Andra strukturella faktorer**

- Företagskultur

#### **Icke-strukturella faktorer**

- EQ

#### **Identitet**

## 3.1 Intern- och externrekryterade

Att rekrytera en chef är inte en helt okomplicerad process. När många kandidater är lämpliga för jobbet som utannonseras är det i första hand viktigt att se på sina inre resurser och om kompetensen som eftersöks finns att finna inom företaget. Enligt de Klerk (1990) är intern rekrytering den vanligaste formen av chefsrekrytering. Chefen rekryteras vanligen ur den grupp som denne sedan skall ha ansvar för. Anledningen till denna form av rekrytering är att internt rekryterade redan känner till företaget, medarbetarna, ledningen och organisationskulturen.

Det finns vissa risker med att rekrytera utifrån, externt. Kotter (1982) menar att en externt rekryterad chef förvisso kan vara väldigt bra på vad han eller hon gör och kan till och med ha en imponerande meritlista men enligt Kotter innebär inte detta att personen nödvändigtvis kommer att ha de karaktärsdrag som tjänsten eftersträvar. En person som kommer utifrån kommer att ha bristande kunskap om företaget och om dess drift. Ett annat problem som framhävs av Kotter (1982) är att den externt rekryterade personen inte har det sociala nätverk som en chefsposition kräver. Kotter (1982) tillhör den grupp av organisationsforskare som förhåller sig negativ till extern rekrytering och menar att en person som kommer utifrån sällan kan anpassa sig till det nya företaget, även om det finns vissa undantag.

Hill (1992) motsätter sig ovannämnda kritik om externrekrytering och hävdar att personer med erfarenhet om ledarskap relativt oproblematiskt kan lära sig de nya rutinerna på det nya företaget. Hon menar att medarbetarna kan komma att se upp till ledaren på grund av dennes tidigare arbeten och erfarenheter. Dock poängterar Hill (1992) att oavsett om ledaren är internt eller externt rekryterad, känner denne person en viss osäkerhet under sina sex första månader som ny ledare. Denna på grund av att personen inte känner sig trygg i sin nya roll direkt efter anställning.

## 3.2 Förväntningar

### 3.2.1 Förväntningar som ställs på arbetsledare

Både externt och internt rekryterade arbetsledare har förväntningar på sig från medarbetare och chefer. Det är inte någon självklarhet att direkt bli accepterad på sin nya arbetsplats. Att vara chef innebär ett stort ansvarstagande och därmed följer förväntningar av olika grad. Är en individ ny i positionen som chef tar det längre tid att växa in i sin roll som ledare. Har personen tidigare besittit en chefsposition kan det nya jobbet innebära nya arbetsområden med nya medarbetare och kollegor, vilket kommer att kräva viss omställning av chefen i

fråga. Det gäller här att skapa ett lämpligt samspel, uppbyggt av respekt och förtroende, mellan ledningen, ledaren och de ledda (de Klerk, 1990).

#### 3.2.1.1 Lågt ställda förväntningar på arbetsledaren

Låga förväntningar kan enligt de Klerk (1990) bero på att chefens medarbetare känner till den nya chefen och dennes brister. Medarbetarna kan vara negativt inställda till ledningens val av den nya chefen. Detta kan förstöra chefens möjligheter att bli en bra ledare för sin nya grupp av medarbetare även om han/hon innehar de essentiella egenskaper som en bra ledare skall besitta. För att lyckas i sitt ledarskap krävs det att ledaren inte bara har sina överordnades förtroende, utan även sina medarbetares.

Vidare kan en nytillsatt chef få negativ respons av sina medarbetare beroende på att de tidigare haft en chef som de varit väldigt nöjda med och därför ser det som en omöjlighet att den nya chefen skall kunna ta vid där den gamla chefen lämnade sin plats. De kan känna sig besvikna på att den tidigare chefen som varit omtyckt och respekterad lämnat dem. I sådana situationer är det av vikt för den nya chefen att ändra människors åsikter på denna punkt genom att bevisa sin kompetens, i form av ödmjukhet och bestämdhet. Denna process kan dock bli väldigt tidskrävande och psykiskt påfrestande (de Klerk, 1990).

#### 3.2.1.2 Högt ställda förväntningar på arbetsledaren

Höga förväntningar kan till skillnad från de låga förväntningarna kännas som ett mer positivt bemötande. Höga förväntningar kan ses att ett företag har förtroende för en person. Företaget tror att denne person kommer att kunna uppfylla sina arbetsuppgifter väl eller kanske till och med kunna rädda företaget ur en kris. Det positiva för ledaren i en situation likt denna är att medarbetarna ofta är mer villiga att lyssna på sin nya chef och ta till sig av dennas åsikter och riktlinjer, då alla eftersträvar ett gott samarbete (de Klerk, 1990). Problematiskt å andra sidan, för en chef som har höga förväntningar på sig både från ledningen och från medarbetarna är att chefen känner att han eller hon inte får misslyckas på grund av den övertro som satts på personen (de Klerk, 1990).

Fördelen med att vara internt rekryterad kan vara att medarbetarna känner till den nya chefen och således snabbt kan välkomna personen till sin grupp och skapa en respekt- och ansvarsfull relation (de Klerk, 1990).

### 3.2.2 Medarbetarnas förväntningar på den nya arbetsledaren

Medarbetare ser ofta sin chef som en person som ser till att arbetet blir gjort genom andra i form av ansvar för dessa människor, men även genom den arbetsstrategi som chefen utövar för att få uppgifter utförda. Chefen ska enligt medarbetarna agera som ett stöd och se till att avdelningen når den efterfrågade framgången. Vanliga förväntningar från medarbetares sida är självständighet. De har behov av att chefen ger dem viss självständighet att arbeta och således inte övervakar varje arbetsmoment de genomför. Vidare tar medarbetare emellanåt för givet att ledaren ska skapa en bra och trygg arbetsmiljö samt att de vid behov ska lösa problem och konflikter som för medarbetarna är svårhanterliga (Hill, 1992).

Organisatoriska förväntningar på arbetsledaren framträder genom att medarbetarna ställer krav på organisering av arbetet. De menar att bemanning och träning skall hanteras av ledaren, så att medarbetarna istället kan koncentrera sig på sitt huvudsakliga arbete (de Klerk, 1990).

### 3.2.3 Chefers förväntningar på den nya arbetsledaren

Förväntningar som sätts upp av chefer kan ofta ses som mer realistiska än de som sätts upp av medarbetarna. Anledningen till detta är enligt Hill (1992) att cheferna i ett tidigare stadium av sin karriär själva varit arbetsledare, eller i varje fall chefer av lägre befattning. De har egen erfarenhet av hur det är att vara ny som chef och känner således till hur "fel och naiv" en ny ledare kan vara i olika situationer. Cheferna ser vidare sina ledare som personer som ska utöva formell auktoritet, fatta ansvarsfulla beslut samt har ansvarsskyldighet över sin grupp av medarbetare. Vidare innebär förväntningarna att arbetsledare förmodas klara av och möta de mål som ställts på organisationen i stort samt de kortsiktiga mål som ledarens grupp av anställda måste fullfölja (Hill, 1992).

Chefer sätter ofta upp olika kriterier som den nya arbetsledaren skall följa. Dessa innebär finansiella, affärsmässiga och organisatoriska mål i form av olika riktlinjer som arbetsledaren skall ta till hjälp då viktiga beslut rörande verksamheten skall fattas, så att denna skall veta på vad tid och resurser skall läggas (Hill, 1992). Cheferna förväntar sig även att arbetsledaren skall kunna agera som en förenande länk mellan medarbetarna och ledningen. De har ansvaret för att se till att information och resurser flödar både upp och ner i organisationsstrukturen. Den nya chefen måste kunna förmedla de externa intressenternas olika behov till sina medarbetare så att de kan utforma sitt arbete efter dessa samt att förmedla de behov som kan finnas inom arbetsgruppen vidare till ledningen (Hill, 1992).

Slutligen anses arbetsledaren, med störst vikt på första linjens chefer, av sina chefer vara en person som huvudsakligen skall samordna människorna, inte uppgiften. Ledaren ska skapa laganda och få sina medarbetare att fokusera på gruppens olika mål. Anledningen till att detta relationsarbete är särskilt viktigt för första linjens chefer är att dessa chefer är de

representanter för organisationen som har mest kontakt med och inflytande över produktionsstationerna. För att detta skall fungera är det viktigt för arbetsledaren att lyckas bygga en välfungerande relation till sina medarbetare samt till de personer som arbetar utanför gruppen. Arbetsledarna förväntas alltså stå för den motivation som medarbetarna behöver för att kunna uppnå organisationens mål, det handlar till stor del om att väcka medarbetarnas engagemang, inte enbart agera som en kontrollerande person (Hill, 1992).

### 3.3 Företagsutbildning

Hill (1992) kom genom sin studie fram till att en formell utbildning spelade en viktig men begränsad roll för ledares utveckling. Ledarna i hennes studie var överens om att de lärde sig mest om hur det är att vara första linjens chef genom arbetslivserfarenhet. Dock gav utbildningen dem vissa andra kritiska kunskaper. För det första fick de genom utbildningen en bild av organisationens struktur och vilka företagsresurser som fanns tillgängliga. Utbildningen gjorde även ledarna medvetna om företagets arbetssätt och riktlinjer. Detta är särskilt viktigt för arbetsledarna då de måste känna till företagets synsätt och hur olika problem hanteras med hjälp av detta. De fick även värdefull insikt i företagskulturen. På detta sätt förmedlades företags normer och värderingar, vilket ledde till att det efter utbildningen var lättare att förstå vad som företaget ansåg var viktigt och hur ledarna bedömdes för sina prestationer. Genom att få en formell utbildning fick de nya ledarna en bättre förståelse för deras nya position och vad jobbet egentligen gick ut på (Hill, 1992).

Vidare kan chefsutveckling ses som en långsiktig process som nås genom olika erfarenheter i jobbet och via utbildningar under en längre period. På grund av detta är det ibland bättre att ha flera kortare utbildningstillfällen som är utspridda under ett år, eftersom lärandet då ökar. Därför är intensivare utbildningar som till exempel ”*crash courses*” inte att föredra eftersom de bygger på snabbt och intensivt lärande (Hill, 1992).

För att utbildning ska vara effektivt är det viktigt att det som lärs ut överensstämmer med vad som sker i den dagliga verksamheten. Utbildningar bör vara utformade på sådant sätt att ledarna lär sig att lära från erfarenhet, genom att de lär sig hur de ska angripa olika problem och vilka företagsresurser det finns att använda sig av för att tackla problemen (Hill, 1992). Morgan & McCall (2004) menar likt Hill att den största källan för lärande kommer genom erfarenhet. Utbildning kompletterar individens ledarskapsutveckling, men i förhållande till andra typer av lärande har utbildning liten betydelse. Dock spelar utbildning en signifikant roll om den används som ett tillfälle för att reflektera och analysera över tidigare faktiska erfarenheter. Utbildningen kan även fungera som en påskyndande process av lärandet och kan därför ses som ett substitut för erfarenhetsbaserat lärande. Ibland kan det av tids- och kostnadseffektiva anledningar vara bättre att ge en utbildning inom ett visst område istället för att låta ledare lära sig av sina erfarenheter. Utbildning spelar även en stor roll om den ger



träning i tänkbara framtida scenarion. Mest lär sig cheferna dock genom utmanande arbetsuppgifter, genom att hantera andra medarbetare och från misslyckanden på jobbet.

Utbildning handlar främst om förändring. Om en ledare åker iväg på kurs kommer denna att komma tillbaka med en ny inställning och nya idéer, men organisationen i sig kommer inte att ha förändrats. De ledare och medarbetare som inte gått igenom en kurs eller utbildning av samma slag, kommer inte att vara lika mottagliga för nya idéer och förändringar. (Gorelick, 2005) Detta anser Carlén (1999) kan skapa skillnader i kunskap om ledarskap mellan ledarna, vilket inte är bra för företaget.

### 3.4 Feedback

För att en ledare skall kunna förbättra sitt arbete krävs det att denna person får feedback med jämna mellanrum för att veta vad som görs rätt och fel. Feedback behövs från både medarbetare och chefer. Från medarbetarnas håll innebär feedback att arbetsledaren får bekräftelse för hur denna handhar ansvaret över sin personal. Feedback från chefer kan bestå av beröm eller kritik för situationer som hanterats på bra eller dåliga sätt. Detta behövs för att ledare ska veta vad de kan förbättra i framtiden.

I och med att en arbetsledares huvudansvar främst ligger i att utveckla, hantera, träna och leda sina medarbetare är den feedback som fås av medarbetarna av stor vikt för ledaren. Detta ger en direkt bekräftelse på hur personen uppfattas av sina viktigaste resurser (sina medarbetare). Hill (1992) menar att feedback som en ledare får av sina medarbetare kan vara den mest effektiva, men samtidigt den mest förödande, på grund av att negativ feedback ofta kan uppkomma av missförstånd. Detta kan vara frustrerande för ledaren (Hill, 1992).

Feedback som fås av chefer fungerar ofta som en i efterhand satt utvärdering av ledarens idéer och resultat. Feedback från chefer ger ledaren möjligheter till att bättre hantera sina erfarenheter och att bättre se på processen orsak och verkan. En annan anledning till varför chefer bör ge feedback är att detta ger arbetsledaren en bättre insikt i förväntningar som ställs. För en person som besitter en ny position på ett företag, vare sig personen i fråga är externt eller internt rekryterad, är det av största vikt att han eller hon får feedback på sitt arbete för att kunna veta vad företaget tycker om honom eller henne. I dessa situationer är en frånvaro av feedback ofta mer frustrerande än ingen feedback alls. Anledningen till detta är att negativ feedback ofta kan ses som konstruktiv feedback som kräver åtgärder, vilket ger ledaren direkt förståelse för vad som behöver förbättras eller ändras. (Hill, 1992) Utan någon feedback alls är det omöjligt för den nya ledaren att veta i vilken riktning han eller hon skall fortsätta sitt ledarskap i (Hill, 1992).

## 3.5 Identifikation med chefen

Enligt Hill (1992) tyder mycket på att individer som precis har fått en chefsposition lär sig att bli en manager genom att relatera till både tidigare och nuvarande chefer. I hennes studier fann hon att både bra och mindre bra chefer var viktiga. Ledarna lärde sig från båda grupperna. De bra cheferna fungerade främst som ett föredöme och imiterades. Från de dåliga cheferna lärde de nya ledarna sig hur ett ledarskap inte skall utföras. För att fördjupa diskussionen anser Wenglén (2005) att identitetsarbetet kan ses som människor i relation till andra, där individer konstruerar sig själva genom att konstruera andra. Chefer gör ofta på detta sätt, de producerar ett antal synner av hur "de andra" är. Detta oftast genom att se "fel på andra". Processen ligger sedan till grund för individers konstruktioner av sig själva. Genom att se de misstag som nuvarande och tidigare chefer gjort kan ledare avgöra vem de inte bör vara och därefter påbörja sitt identitetsarbete. Wenglén (2005) menar att det handlar om ett lärande om att såväl bli som att undvika att bli en viss person.

Från tidigare chefer och från andra chefer på samma positionsnivå kan de nya cheferna identifiera kompetenser som de anser är viktiga och vill värna om (Hill, 1992). Alvesson och Willmott (2002) ser också att identiteten eller en persons självbild blir till en guide när det gäller beslutsfattande. Detta genom att vissa beslut blir mer förståndiga än andra för de olika ledarna, kopplat till den image de har. Wenglén (2005) hävdar att, genom identiteter kombineras kompetens och erfarenheter och identiteter blir nyckeln som gör det möjligt att avgöra vad som är viktigt och oviktigt med vem individen vill identifiera sig med. Identiteten gör det också möjligt för människor att sammanlänka olika erfarenheter och minska uppsplittring av känslor och tankar.

## 3.6 Företagskultur

### 3.6.1 Allt och inget - begreppet kultur

Det finns inget vedertaget begrepp som exakt beskriver vad kultur eller organisationskultur är. Alvesson (2002) påvisar att begreppet är svårdefinierat men välanvänt. Det används med stor variation och täcker på samma gång allt och inget. Som nämnts tidigare under begreppsdefinitionsavsnittet i det första kapitlet så använder vi Jaques (1952) definition av organisationskultur. Det vill säga vi ser kulturen som ett sätt att tänka och agera, vilka mer eller mindre delas av organisationens medlemmar och vilket nya medlemmar måste lära sig att acceptera eller i alla fall delvis acceptera. Kulturen hjälper till med att få människor att tolka, förstå, och skapa mening av olika beteenden (sitt eget och andras), men även av olika sociala händelser, institutioner, processer och erfarenheter.

En del forskare ser kultur som gemensamma föreställningar medan andra menar att kulturen är ett symbolsystem och en tredje grupp ser den som "hur man gör saker och ting" i företaget

(Alvesson, 2001). Oberoende av vilken syn av organisationskultur som tillämpas så ger kulturen människor riktlinjer och guidning (Alvesson, 2002 och Watson, 2002). Utan den blir det svårt att veta vad som är rätt och fel och vilka beteenden som passar in i olika situationer.

### 3.6.2 Varför är kulturen viktig?

Kulturen är av stor betydelse för många företag. Som Alvesson (2002:1) uttrycker det:

*The cultural dimension is central in all aspects of organizational life.*

Att kulturen är komplex och svår att förstå och använda på rätt sätt är många forskare överens om. Det finns många anledningar till varför företag bör ha en stark organisationskultur. Stark företagskultur kan ses som en önskan att vinna människors hjärta och sinne. Pratt (2000) förklarar i sin artikel att många forskare anser att det är en nödvändighet för moderna organisationer att ha en stark organisationskultur för att kunna bli konkurrenskraftiga. Starka värderingar kan användas som hjälpmedel för att skapa social kontroll och föra organisationen åt ett och samma håll. Detta kan ses som extra viktigt för dagens moderna organisationer eftersom de flesta har gått från att vara hierarkier till att bli platta organisationer. En annan anledning till att vilja ha starka värderingar (som till exempel Core values) är att de kan binda ihop organisationer som inte är lokaliserade på en och samma plats, det vill säga binda ihop företag som har filialer och bolag på olika platser i hemlandet eller i andra länder (Pratt, 2000). Detta visar på att kulturen kan ses och användas som ett klister som håller samman organisationen och binder den till de anställdas dagliga aktiviteter och nya erfarenheter (Alvesson, 2002). Pratt (2000) hävdar att ytterligare en faktor som en stark organisationskultur kan bidra till är att skapa lojalitet och engagemang hos de anställda.

### 3.6.3 Hur påverkar företagskulturen identiteten?

Hur företag kan påverka anställdas identitet diskuterades i föregående kapitel. Palmer och Hardy (2000) har identifierat två skolor inom studien av organisationskultur som tittar på hur anställda blir "producerade" av organisationskulturen. Den första fokuserar på hur individer upplever och anpassar sig till organisationskulturen. En individ som kommer in i en ny organisation kan komma att bli en "adaptor", "bra soldat", "ensamvarg" eller en "rebell". Andra forskare inom samma skola ser anställda som "lagspelare", "krigare" eller som isolerade "outsiders" (Palmer & Hardy, 2000). Om vi är kritiska visar dessa rollbeskrivningar främst hur anställda agerar vid olika organisationsförändringar. Eftersom teorin handlar om hur anställda accepterar en ny kultur anser vi att det kan vara intressant att applicera den på externt rekryterade arbetsledare och se hur dessa reagerar när de kommer in i en ny företagskultur. Personer som beskrivs som lagspelare, "adaptors" och bra soldater accepterar kulturen medan de andra rollbeskrivningarna visar på individer som kanske inte accepterar kulturen.

Den andra skolan tittar på hur individers värderingar blir sammanvävda med organisationens värderingar. Individer kan alltså bli absorberade av organisationskulturen och många forskare ser detta som en process. Individen blir ett med organisationen och förändrar sitt beteende efter det som anses som "rätt" beteende för den givna organisationen. Dock finns det teorier som menar att individers värderingar inte alls behöver omarbetas från grunden för att kunna anpassas till organisationens värderingar. Dessa teorier menar att anställda kan ändra vissa beteenden utan att deras grundläggande värderingar behöver förändras och bli påverkade av organisationens värderingar.

För denna uppsats är det främst den sista skolan som är intressant och då i samband med hur externt rekryterade arbetsledare agerar. Skulle det vara så som många forskare menar, att arbetsledare blir ett med den nya organisationen, skulle detta i sig innebära ett ganska omfattande identitetsarbete hos den nyanställda.

Vi kan ta hjälp av Sveningsson och Alvesson (2001) för att vidareutveckla den sista skolan. Enligt dem förklarar en stor del av litteraturen att organisationens identitet (vad vi författare ser som en synonym av ordet organisationskultur) har en central påverkan på anställdas identitetsarbete. Företag försöker att explicit och systematiskt förklara och framhäva hur deras medarbetare ska tänka, känna och tycka om sig själva och sitt arbete. Sveningsson och Alvesson (2001) menar också att jaget skapas av att individen balanserar och/eller förkastar organisationens ideologi om hur dess medlemmar bör agera och vara. Det är alltså på detta sätt som organisationen och dess chefer försöker påverka sina medlemmars identitetsskapande. Till vilken grad de vill påverka sina anställda med sin kultur varierar dock stort mellan de olika företagen och organisationerna (jmf Pratt, 2000).

Alla forskare håller inte med om att en organisation har en direkt påverkande faktor på anställdas identitet. Stiang (1997) menar att identifikationen knyts till arbets- eller yrkesgruppen snarare än till organisationen. Det vill säga att anställda relaterar sig själva och sin identifikation till gruppen av arbetskollegor, exempelvis till arbetsledare snarare än till hela organisationen (exempelvis Tetra Pak). Vad Stiang (1997) uttrycker är en intressant motpol till att medarbetare identifierar sig med organisationen.

En annan mycket intressant tanke som också visar hur organisationer påverkar individen kan utläsas ur följande citat.

*People make organisations but organisations also make people.* (Knights & Murray 1994:246, refererat i Wenglén, 2005).

Författarna framhäver att i grund och botten är det människor som skapar organisationer och dess organisationskultur. Men vad de skapar påverkar i senare led andra människor och anställda. Hur organisationen påverkar är alltså inte en process som bara går i en riktning utan kan ses mer som en spiral. Människor skapar organisationer som i sin tur påverkar människor

för att de återigen ska påverka organisationen. Om vi för diskussionen vidare innebär detta att nyanställda i sin tur kan påverka och förändra organisationskulturen. Men som många forskare påpekar är förändringsarbete av företagskulturer en långtgående process och inget som en ensam person direkt kan förändra. Det är främst högre ledare som kan påverka organisationen på detta sätt.

### 3.6.4 Relationen mellan kultur och ledarskap

Ledarskap är ytterliggare ett begrepp där forskare inte lyckats ena sig kring en gemensamt etablerad syn. Yukl (1989) refererat i Wenglén (2005) menar att den enda gemensamma nämnaren som finns i forskares definitioner av ledarskap är att ledare är involverade i en påverkande process. En ledares jobb består i att påverka sina medarbetare på olika sätt. Alvesson och Willmott (2002) hävdar att management delvis handlar om att reglera anställdas identiteter och att skapa normer om hur anställda ska definiera sig själva. Författarna menar dock att detta främst gäller i kunskapsintensiva företag men att det också är något som ledare i icke kunskapsintensiva företag arbetar med.

Sambandet mellan ledarskap och kultur är starkt. Alvesson (2002) uttrycker i sin bok *"Understanding Organizational Culture"* att ledarskap handlar om att ledaren vädjar till medarbetarnas hjärta och sinne (jämför van Knippenberg & van Knippenberg, 2003). Här finns likheter med Pratt (2000) och Willmotts (1993) definition av stark organisationskultur (se ovan). Pratt och Willmott menar också att företagskulturen försöker tala till anställdas hjärta och sinne. Det är alltså intressant att se att ledarskap och stark organisationskultur båda vädjar till medarbetares inre. Detta faktum är intressant först och främst för att det visar på ett samband mellan de två faktorerna (ledarskap och stark organisationskultur) och att kulturen påverkar individen. För det andra är det intressant att det finns en möjlighet att arbetsledarnas chefer påverkar dem i deras identitetsprocess. Sveningsson och Alvesson (2001) framhåller att just identitetsskapande och ledarskapsutvecklandet är direkt påverkade av varandra. De menar att organisatoriska diskurser och vad som kan ses som materiella arrangemang (informationsblad, möten och så vidare) påverkar identitetskonstruktioner hos ledare.

Ännu en viktig faktor att titta på vid studier av kultur, är den sociala kontexten. Alvesson (2001) menar att för att överhuvudtaget kunna förstå ledarskap, måste vi ta hänsyn till den sociala kontexten då det är där som ledarskapsprocessen tar form. Alvesson (2001) menar även att samhället och vad som sker inom organisationen sätter ramar för hur ledarskapet ska se ut. Organisationsspecifika kulturer, idéer och innebörder påverkar ledarskapet på olika sätt. Till exempel blir ofta högre chefer rollmodeller och avvikelser från det rätta beteendet kan bestraffas. Även medarbetare kan påverka ledarskapet genom att dela vissa kulturella idéer. Skiljer sig dessa från arbetsledarens kulturella idéer uppstår problem och då sker påverkan. Vi menar att en ny ledare i ett företag måste acceptera kulturen till viss del då den personal som skall leda redan delar organisationens värderingar.

Det finns andra aspekter från både chefer och medarbetare som påverkar arbetsledarna. Dessa är bland annat skapande av visioner, mottagande av instruktioner och uttalade mål. Dessa faktorer måste upplevas som legitima och meningsfulla för att ledarna ska acceptera och ta åt sig dessa. Som ledare går det att förändra värderingarna men Alvesson (2001, 2002) menar att detta bara kan ske gradvis. Han menar vidare att ledare får vägledning till hur de ska bete sig och hur ledarskapet ska utövas genom den kulturella kontexten.

#### 3.6.4.1 Utländskt ledarskap

I sin studie av ledarskap i Europa finner Tollgerdt-Andersson (1996) att det finns skillnader mellan ledarskapet som finns i Skandinavien, Storbritannien, Tyskland, Frankrike, Spanien och Italien. Tollgerdt-Andersson (1996) menar att attityder, värderingar, och krav på ledarskapet inte ser samma ut i alla länder. Vilket kan ses som kulturen, genom att inneha vissa värderingar, påverkar ledarens sätt att vara. Det land (social kontext) som ledaren kommer ifrån har betydelse för vad denne anser är framgångsrikt ledarskap.

## 3.7 EQ

### 3.7.1 EQ – betydelse för ledarskapet

För att vara en bra ledare krävs det mer än bara ett högt IQ. Ledaren måste även ha ett högt EQ. IQ och tekniska färdigheter är viktiga men bra EQ är ofrånkomligt när det kommer till bra ledarskap. EQ byggs upp av fem olika faktorer. Dessa är självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och sociala färdigheter (Goleman, 1998).

#### 3.7.1.1 Självmedvetenhet

Att känna igen sina känslor och veta vad det är som driver en kallas för självmedvetenhet. En ledare med bra självmedvetenhet vet hur hon/han ska förvandla frustration till något konstruktivt. De är bekväma med att tala om sina styrkor och svagheter och vill gärna ha konstruktiv kritik. Synen på sig själv är realistisk samtidigt som de har ett bra självförtroende (Goleman, 1998).

#### 3.7.1.2 Självreglering

En andra faktor är självreglering. Chefer med hög självreglering hittar olika sätt att kontrollera sina känslor på. När de blir frustrerade eller på dåligt humör kan de hitta olika sätt att kanalisera sina känslor på, på ett konstruktivt sätt. Genom att kontrollera känslor och

impulser skapar de en pålitlig och rättvis miljö som leder till att medarbetarna blir mer produktiva. Chefer med bra självreglering har även lättare att ta till sig förändringar och genomföra dem på ett effektivt sätt då deras känsloutbrott inte hämmar dem (Goleman, 1998).

### 3.7.1.3 Motivation

En tredje faktor som effektiva ledare bör ha är motivation. Deras motivation ska inte drivas av pengar eller status utan ska gå bortom det. Motivationen byggs av en vilja att uppnå olika saker. Dessa ledare vill uppnå målen med energi och ihärdighet. De letar efter kreativa utmaningar och älskar att lära sig nya saker (Goleman, 1998).

### 3.7.1.4 Empati

Empati, som är den fjärde faktorn, betyder att chefen tänker på eller överväger medarbetares känslor tillsammans med andra faktorer när denne fattar ett beslut. Empati är en särskilt viktig faktor för bra ledarskap eftersom medarbetare i moderna organisationer alltmer arbetar i team samt för att kunna behålla viktig och kompetent personal (Goleman, 1998).

### 3.7.1.5 Sociala färdigheter

Sociala färdigheter handlar om chefens förmåga att upprätthålla förhållanden till andra och att kunna få människor att gå i den riktning han/hon vill att de ska gå. Ledare med denna kompetens är bra på att bygga nätverk och vet hur viktigt det är att upprätthålla och skapa nya relationer (Goleman, 1998).

Goleman (1998) hävdar att EQ kan vara både medfött och något som kan tränas upp. EQ ökar således med åldern och med mognad. För att träna upp EQ krävs det en uppriktig avsikt att vilja bli en bättre ledare.

## 3.8 Identitetsbegreppet

Vad är egentligen identitet? Även om det är ett mycket intressant ämne, ett av de mest populära i organisationsstudier är det svårt att på ett enkelt sätt förklara begreppet. Mycket har sagts om identitet men forskare har inte kunnat enas kring en definition av begreppet. Rent generellt berör och svarar identitet på frågorna "Vem är jag?", "Vilka är vi?" men även "Vem borde jag vara?".

Identiteten är viktig för hur och vad en individ tänker, känner och agerar i sociala omgivningar. Det är genom identiteten som vi presenterar oss själva för andra. Kärreman och

Alvesson (2001), Sveningsson och Alvesson (2001), samt Alvesson och Willmott (2002) menar att det finns två olika skolor inom forskningen om identitet. Den största skolan som främst representeras av psykologer ser identitet som fast, något som uppkommer vid födseln som är fixerat och stabilt. Denna skiljer sig från den andra skolan, som är på stark frammarsch och representeras av forskare som ser identitet som en process. De påpekar att processen består av små förändringar som sker hos individen under och efter speciella utvecklingsstadier, vilket kan vara till exempel utbildning (Alvesson & Kärreman, 2001).

### 3.8.1 Identitet på olika nivåer

Identitet adresseras på flera nivåer. Sveningsson och Alvesson (2001) konstaterar att identitet finns på individuella-, sociala-, professionella och organisatoriska nivåer. Ibland blir de olika identiteterna sammanvävda som till exempel när den organisatoriska identiteten påverkar den individuella. Tillsammans med Willmott har Alvesson även urskiljt andra identitetsnivåer, men då i arbetsorganisatorisk kontext, det vill säga olika identitetsnivåer som kan finnas på en arbetsplats (2002). Organisatorisk tillhörighet, organisatorisk position och professionell tillhörighet är de olika nivåerna som författarna presenterar, där organisatorisk tillhörighet handlar om att känna sig delaktig i en viss kultur eller atmosfär, till exempel som Tetra Pak:are. Med organisatorisk position menas att exempelvis en första linjens chef identifierar sig med just den positionen inom företaget. Professionell tillhörighet handlar om identifikation med sin profession, till exempel som läkare.

### 3.8.2 Identitetsbegreppets olika delar

Alvesson och Willmott (2002) anser att identitetsbegreppet består av tre olika samverkande delar; självidentitet, identitetsarbete och identitetsreglering. Med självidentitet menas de uppfattningar som individen har om sig själv. Självidentiteten kan ses som en rad olika bilder av sig själv som har skapats genom identitetsarbete. Identitetsarbete i sin tur handlar om hur individen ständigt måste arbeta med att forma, reparera, underhålla, stärka och revidera sin självidentitet. Slutligen behandlar identitetsreglering om hur ledningen i ett företag avsiktligt eller icke avsiktligt försöker påverka medarbetarnas självidentitet genom olika påtryckningar. Regleringen tar sin form genom att medarbetare selektivt tar i bruk normer och arbetssätt som företag medvetet eller omedvetet sänt ut för att påverka anställdas inre (inklusive chefer). Det ska nämnas att, om medarbetarna inte är reflektiva över de beteenden som de tar i bruk blir företagets påverkan stor.

#### 3.8.2.1 Identitetsarbete och självidentitet

Identitetsarbete är det ständiga arbetet med att försöka (åter-) skapa en självidentitet (Kärreman & Alvesson, 2001, Watson, 2002 och Wenglén, 2005). De menar att



självidentiteten kan handla om föreställningen om vem en speciell person är i relation till andra. Identitet beskrivs genom likheter och olikheter till andra personer. Likheter och olikheter till andra personer kan bli framträdande på en och samma gång och visar på den identitet som en individ har (Kärreman & Alvesson 2001, jmf Alvesson & Willmott, 2002). För att försöka förenkla begreppen kan likheter ses som kollektiv identifikation och olikheter som individens identitet. Tyvärr går det inte riktigt att göra denna enkla distinktion eftersom gruppidentifikation inte bara behöver handla om en identifiering inom och med en viss grupp. Problematiken ligger i att en grupp faktiskt kan skilja sig från andra grupper (Kärreman & Alvesson, 2001) och på detta sätt blir även olikheter framträdande vid kollektiv identifikation.

Weick (1995) anser att identiteter skapas i en social interaktion. Detta innebär att om en individ byter interaktion eller miljö, tvingas de även att byta olika definitioner av sig själv. Människor lär sig om sina identiteter genom att projicera dem på omgivningen och observera konsekvenserna av dessa. De personer individer är i en social omgivning kanske inte passar in i nästa sociala omgivning och därför tvingas individer att byta identitet när de byter social miljö. Alvesson och Willmott (2002) talar om något liknande när de talar om *direction*, med vilket de menar vilken identitet som är passande, önskvärd och värdefull för ett visst objekt, position eller person. För en position kan en viss identitet vara mer önskvärd och passande än en annan.

### 3.8.2.2 Identitetsreglering

Alvesson och Willmott (2002) har valt att se på vilka sätt som identitetsreglering tar form och hur identitet blir influerad, reglerad och förändrad inom och av organisationer. Nio olika påverkningsfaktorer har forskarna funnit, vi väljer här att presentera de fem faktorer som kan ha eventuell påverkan på identitetsskapandet. De övriga fyra kan ej appliceras på den problematik uppsatsen undersöker.

Företag kan välja att **definiera hur en person ska vara**. Det vill säga hur en arbetsledare ska vara, bete sig, leda sina anställda och vad som förväntas av denna person. Dessa värden brukar gälla för en lite längre tid och är oberoende av plats. Denna slags kontroll och påverkan från företagets sida tillämpas genom mer formella procedurer till exempel genom utvecklingssamtal men också på informella sätt genom samtal i fikarummet.

Ett annat sätt för företag att påverka sina medarbetare är att **förmedla historier och värderingar och framhäva moral**. Detta för att föra identifikationen åt ett visst håll eller att i alla fall stimulera så att processen går mot det håll som företaget bestämt.

Att påverka medarbetarens **kunskaper och färdigheter** kan ses som en av nyckelfunktionerna när det gäller att skapa social kontroll i en organisatorisk kontext. Genom att påverka vad de anställda tror sig kunna, kan eller förväntas kunna, influerar ett företag en person. Utbildning är ett mycket starkt påverkningsmedium för identitetskonstruktion. De flesta företag använder

sig av managementutbildningsprogram och i dessa speglas bilder av chefer som nyligen har avancerat i företag samt hur dessa personer ska vara. Ledare som går dessa utbildningar kan bli påverkade av att se hur företagen vill att deras chefer ska vara.

Ett annat sätt att påverka sin personal är att skapa **grupp kategorisering**, en ”vi” och ”de” känsla. Genom att skapa en miljö där gemenskap och tillhörighet är viktig formas en grupp känsla – ett ”vi”. Social tacksamhet till företaget skapas vilket föder lojalitet. Att vara en medarbetare i sig kan bli en signifikant källa till att förstå sig själv men också hur presentationen av sig själv gentemot andra bör gå till.

**Etablera och tydliggöra hur saker ska utföras** är en femte metod. Etablerandet av normer och presentationen av idéer som visar på ”vad som är det naturliga sättet att göra saker på här” kan ha stor inverkan på individers identitet. Regler och standards leder till att en viss anpassning måste ske. Det behöver inte handla om vad som ses som bra och dåligt beteende utan snarare mer om riktlinjer på hur saker och ting ska utföras för att få organisationen att fungera.

De fem identitetsregleringsfaktorer som presenterats ovan sker inte avskilt från varandra utan i samverkan. De kan också både bestrida och förstärka varandra. Medarbetare kan vara mer eller mindre mottagliga eller motsträviga mot organisationens försök att påverka deras identitetsskapande. Hur stark påverkan från företagens sida är beror mycket på vem som utsätts för påverkan.

### 3.8.3 Identifikation med organisationen

Kärreman och Alvesson (2001) har även de studerat hur individens identifikation tar form genom att dennes identitet refereras dels till den organisation som individen befinner sig i dels till andra faktorer som ligger på en mikronivå. Organisationen blir en signifikant källa till identifikation genom att individens personliga identitetsarbete genomsyras av organisationsidentiteten. Där organisationsidentiteten är de kärnkaraktäristiska dragen hos organisationen. Modern affärsverksamhet handlar ofta om att leda sina anställdas ”inre”, det vill säga deras hopp, rädsla och ambitioner, snarare än att direkt kontrollera deras beteende (Kärreman & Alvesson, 2001).

Dock varken förutsätter eller hävdar Kärreman och Alvesson (2001) att organisationen är den mest influerande av de olika institutionella faktorerna när det kommer till identitetsdefinition och ledarskapsprocesser. Identitetsreglering används (som beskrevs ovan) för att skapa kontroll från företaget sida. Det sätt som företag försöker skapa kontroll sker genom att de designar och applicerar funktionella strukturer, procedurer, mål och mått genom ombildning och/eller utbildning samt omplacering av medarbetare. Företagsintroduktion och andra marknadsföringsprocesser är särskilt användbara om företag vill påverka de anställdas identitetsskapande (Kärreman & Alvesson, 2001).

### 3.9 Sammanfattning av teorin

Detta kapitel har belyst de teorier som ligger till grund för analysen av det empiriska materialet. Nedan följer en kort sammanfattning av de olika teoretiska områdena.

När en chef ska rekryteras är frågan om den önskade kompetensen finns i företaget eller om det är bättre att rekrytera en extern person för positionen. Det finns båda för- och nackdelar med de två olika grupperna. Det finns meningsskiljaktigheter i frågan om det är problematiskt eller ej att vara externt rekryterad. Ena sidan framhåller att problematik uppstår då externa inte har det sociala nätverket och att de har svårigheter att anpassa sig till företaget. Andra sidan påstår att detta alls inte är fallet utan att anpassning sker. Oavsett rekryteringsform ställs det höga och låga förväntningar från både medarbetare och chefer. Vilken grad av förväntningar som ställs på arbetsledare när denna börjar på sin nya position kan bero på flertal faktorer.

Mycket tyder på att utbildning spelar en viktig med begränsad roll för ledares utveckling. Arbetslivserfarenhet anses vara av större vikt. Dock kan utbildning inom ett företag vara viktigt för en arbetsledare då den ger en förståelse för företagets struktur, kultur, samt vilka resurser som finns att tillgå. Vidare kan utbildning bidra till att utveckla en arbetsledares ledarkompetenser. En annan faktor som kan påverka ledarkompetenser är feedback. Det är viktigt för en ledare att få feedback från både medarbetare och chefer. Feedback ger individer information om vad i deras beteende som är bra samt dåligt vilket skapar en insikt i vad som behöver förbättras eller förändras. Generellt sett är negativ konstruktiv feedback bättre än ingen feedback alls. Vidare lär sig ledare även att bli bra chefer genom att studera tidigare och nuvarande chefer. Arbetsledare kan välja att ta efter bra tidigare chefer och samtidigt ta lärdom av sämre chefers beteenden och se till att dessa inte efterföljs.

Kultur är ett sätt för företag att hålla ihop verksamheten, såväl den fysiska organisationen som dess anställda. Det är därför av vikt att en nyanställd accepterar ett företags kultur. Kultur kan även ses som ett företagsinternt styrinstrument använt av ledningen för att påverka anställdas sätt att arbeta och tänka. Detta innebär att organisationens identitet kan påverka de nya ledarnas identitet. En annan identitetspåverkande faktor är EQ. Bra ledarskap kännetecknas av ett högt EQ, vilket i vissa fall ses vara viktigare än ett högt IQ. En bra ledare bör ha de egenskaper som kännetecknar EQ, nämligen självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och sociala färdigheter.

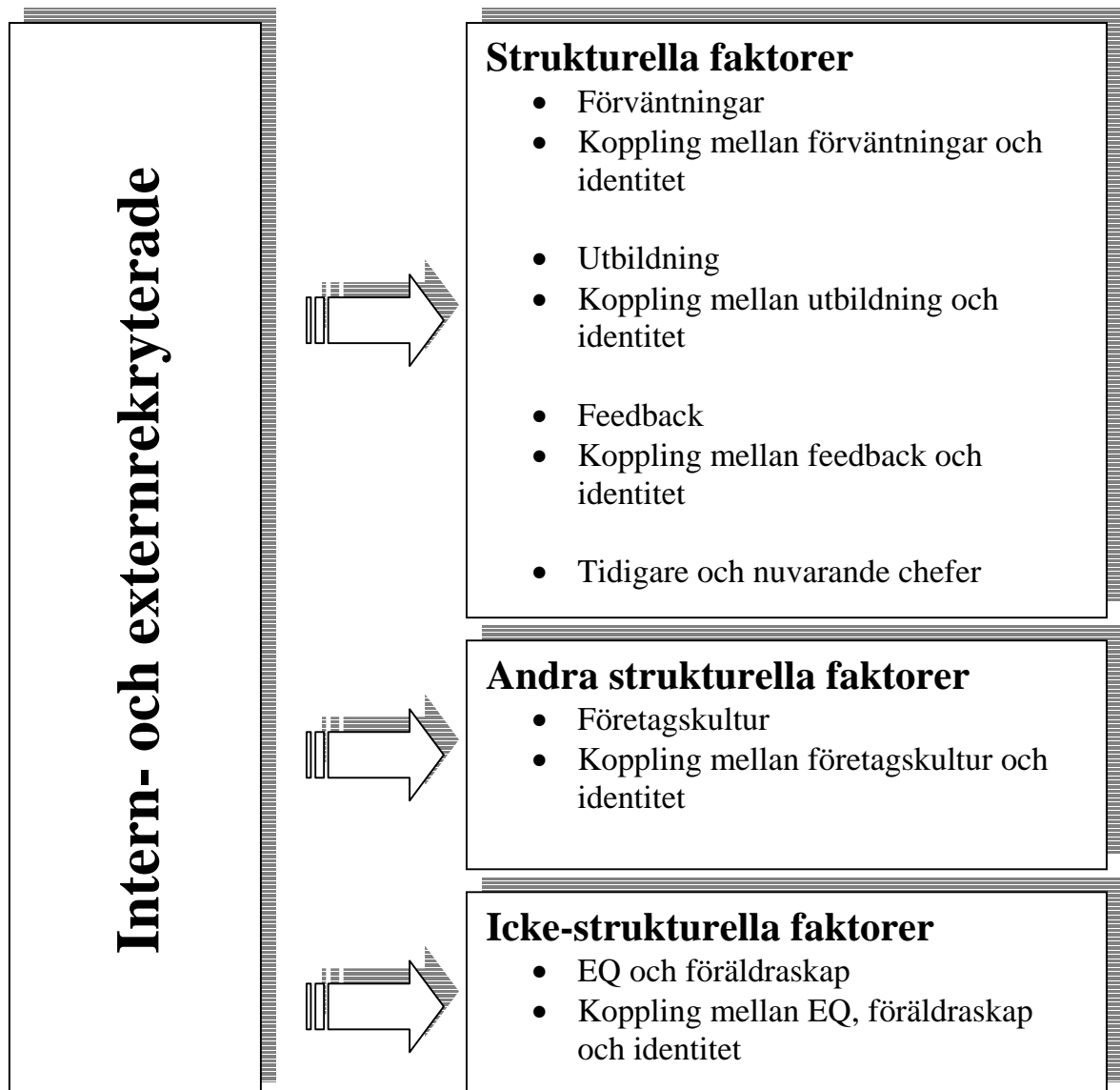
Identiteten är viktig för hur en individ känner, tänker och agerar i sociala omgivningar. Identitetsbegreppet består av tre olika samverkande delar; självidentitet, identitetsarbete och identitetsreglering. Självidentiteten handlar om vem en person är i relation till andra. Identitetsarbete är det ständiga arbetet med att (åter)-skapa självidentiteten och identitetsreglering är slutligen ledningens försök att medvetet eller omedvetet påverka individens identitet.

---

## 4. EMPIRI OCH ANALYS

*I detta avsnitt presenteras och analyseras de resultat som intervjuerna gett. Kapitlet kopplar teorier till den insamlade empirin. Avsnittet har samma ordningsföljd som teorikapitlet, med undantag från att intern och extern rekryterade inte diskuteras i ett eget avsnitt utan löper kontinuerligt i texten. Då uppsatsen undersöker hur faktorer påverkar identiteten förs en diskussion om kopplingen mellan ämnet och identitet efter varje analyserat område. Modellen nedan illustrerar kapitlets struktur. För att inte avslöja respondenternas riktiga namn används fiktiva namn. Externt rekryterade personers namn börjar med bokstaven E och internt rekryterade med bokstaven I.*

---



## 4.1 Förväntningar

### 4.1.1 De internt rekryterades upplevelser

En av de första frågorna som ställdes till arbetsledarna om förväntningar var om det fanns någon problematik med att vara internt/externt rekryterad. En stor del av de internt rekryterade hade en gemensam syn på denna fråga. Svaren vi fick av de intervjuade visade att det ställs höga, ibland till och med väldigt höga, förväntningar på de internt rekryterade arbetsledarna. Främst för att de förväntas känna till de arbetsområden som de fått ansvar över trots att de i vissa situationer inte arbetat med det specifika arbetsområdet tidigare och således inte heller har all den kunskap som krävs. Enligt de internt rekryterade berodde dessa höga förväntningar endast på att de var internt rekryterade och därmed förväntades känna till allt om Tetra Pak. En av de intervjuade som vi valt att kalla för Inger svarade på frågan på följande sätt:

*Det led jag framför allt mycket av från att komma från ett annat koncernbolag hit till detta bolag för att jag förväntades kunna en väldig massa saker som jag aldrig hade sett eller jobbat med.*

Dessa arbetsledare kunde alltså komma från helt andra områden och var därför inte så insatta i de processer som gällde inom deras nya ansvarsområde men förväntades ändå kunna allt. Ovanstående citat går emot Hills (1992) teori som handlar om att chefer ställer mer realistiska förväntningar än till exempel medarbetare. Här verkar cheferna inte kunna sätta upp realistiska förväntningar på sina nya arbetsledare. De höga förväntningarna som ställdes på arbetsledarna innebar att de fick lägga mycket energi på att lära sig sina nya arbetsområden istället för att koncentrera sig på sin ledarkompetens och visa vad de verkligen kan och är bra på. Inger menade:

*Hade jag inte känt det så starkt negativt så hade kanske det här som jag hade med mig tagits mer till nytta på samma sätt som man gör med externrekrytering för då kommer man ju in som ett blankt blad. Och då finns det en möjlighet att få visa det där som man är bra på. När du kommer som internrekryterad blir du liksom nedtryckt på ett annat sätt en längre tid innan du kan plocka fram de här sakerna som du faktiskt hade med dig och i värsta fall har du glömt lite av det du hade med dig.*

Som framgått i teoriavsnittet (Hill, 1992) rörande förväntningar som ställs på arbetsledare av deras chefer är det viktigt att ledaren är duktig på att bygga bra kontakter med sina medarbetare. Om den nya ledaren inte får chansen att göra detta på grund av att andra saker tar mycket tid, som till exempel att lära sig det nya arbetsområdet, kan det bli svårt för denna person att visa vem han eller hon verkligen är. Detta i sin tur kan leda till att ansvaret som ställs på den nya arbetsledaren som har att göra med att skapa ett bra team inte kan uppfyllas. För som de Klerk (1990) menar är det viktigt att den nya ledaren kan skapa ett fungerande samspel mellan ledningen, ledaren och de ledda.

Viktigt att tillägga är att höga förväntningar som nämnts i teorikapitlet inte enbart ställer till med problem för den nya arbetsledaren (de Klerk, 1990). Högt ställda förväntningar och krav på en ny chef kan tolkas som att företaget har ett stort förtroende för personen och dennas möjligheter att lyckas med sitt arbete. Utifrån utförda intervjuer finns det även en positiv inställning till de högt ställda förväntningarna. De internt rekryterade arbetsledare som inte ansåg att förväntningarna enbart var en stressfaktor utan även en motivationsfaktor, tyckte följande om hur det kändes att ha dessa högt ställda förväntningar på sig:

*Mina chefer hade hört mycket om min tid som projektledare. Jag upplevde dem som positiva förväntningar som bara var roliga (Ingbritt).*

En annan sade följande:

*Det är som bergsbestigning. Det är som hinder som man måste ta sig över [förväntningarna]. Klarar man det så klarar man det. Så styrks man av det. Förväntningar är som ett sådant här berg som får en att vilja klättra över det. De kändes som en motivation. (Isabelle)*

Det fanns även de arbetsledare som ansåg att förväntningarna var en stor stressfaktor i början, men samtidigt väldigt givande för deras egen personlighetsutveckling och självkänedom. En av de internt rekryterade sade följande:

*Jag lärde mig ganska mycket av det [den jobbiga ingången] jag lärde mig om hur jag själv fungerar och vad man kan och inte kan och jag lärde mig vilka som var mina kanske allra starkaste och svagaste sidor. Saker som jag kanske glömde bort att jag hade med mig. (Inger).*

Att det rådde olika stora förväntningar på de olika typerna av arbetsledare uppfattade några av de internt rekryterade som lite frustrerande. Anledningen till det är att de själva kände att de hade behövt få lika hög grad av förståelse som de externt rekryterade ledarna fick. Enligt respondenterna var det först efter ungefär sex månader som det ställdes någorlunda lika förväntningar på internt och externt rekryterade. Några uttryckte det på följande sätt:

*Jag var avundsjuk på en kollega som är externt rekryterad som fick allt det här upplagt. Det ställdes mycket större förväntningar på internt rekryterade, det jämnar ut sig efter ungefär ett halvår. Efter ett halvår börjar du ha lika förväntningar på dig som externt rekryterad, ja då balanserar det ut sig (Inger).*

*Man ska snabbare komma in i rollen. Även om det inte är uttalat så märker man det ganska snabbt när man känner efter [Om det är skillnad på förväntningar som ställs på externt och internt rekryterade]. Speciellt när man ser att externt rekryterade behandlas på ett annat sätt. (Ingela).*

*Man förväntas veta hur Tetra Pak fungerar. De externa får därför mer hjälp till rutiner, kontakter. Som internt skall man klara detta själv (Isabelle).*

Ovanstående tre citat visar att de internt rekryterade känner att förväntningarna på dem är högre än på de externt rekryterade. Som Kotter (1982) menar så kommer externt rekryterade ledare att ha bristande kunskaper om den nya arbetsplatsen och därför är skillnaden i hur högt ställda förväntningarna är inte så förvånande. Vidare har den externt rekryterade arbetsledaren inte heller det nätverk som en person i ledarposition bör ha, vilket kan vara ytterligare en anledning till varför förväntningarna skiljer sig åt. Även om det är så att externt rekryterade arbetsledare initialt behöver mer stöd, upplever internt rekryterade skillnaderna på uppställda förväntningarna som väldigt stora, vilket i vissa situationer gör dem avundsjuka på de externt rekryterade.

#### 4.1.2 De externt rekryterades upplevelser

Intressant i detta skede är att titta på hur de externt rekryterade arbetsledarna upplevde de förväntningar som ställdes på dem när de anlände till sitt nya arbete. Då en person kommer in som ny på ett företag ställs det annorlunda förväntningar på dennas sätt att leda och tänka, jämfört med de internt rekryterade. Detta presenterades i teoriavsnittet (Hill, 1992) och vi har även fått denna bild efter att vi slutfört våra intervjuer. Det framkom tydligt av intervjuerna med de externt rekryterade arbetsledarna att de kände att både chefer och medarbetare mer eller mindre förväntade sig att de skulle kunna se verksamheten på ett annorlunda och mer öppet sätt än de internt rekryterade. De ansåg själva att det ställdes betydligt lägre förväntningar eller inga alls på dem i och med att de kom utifrån. Detta ledde till att de i sin första period som arbetsledare önskade att de fått klarare och mer uttalade förväntningar för att de skulle kunna veta exakt vad som krävdes av dem. Att ha för lågt ställda förväntningar på sig som ledare kan enligt de Klerk (1990) förstöra den nya ledarens möjligheter att bli en bra ledare för sin nya grupp av medarbetare. En av de externt rekryterade arbetsledarna sade följande:

*Do your job! Mina chefer hade inga uttalade förväntningar utan jag förväntades kunna allt och kunna göra mitt jobb utan någon speciell hjälp. (Erling).*

En annan externt rekryterad arbetsledare menade istället att det fanns viss förståelse och acceptans för den situation som de befann sig i. De anställda förstod att personen inte kunde allt som det nya arbetet innebar, vilket underlättade dennas situation. Dessa två upplevelser visar alltså på att det fanns olika uppfattningar om hur de externt rekryterade arbetsledarna upplevde förväntningarna som ställdes på dem i deras första period på det nya jobbet.

### 4.1.3 Vems förväntningar uppfattades som viktigast?

En intressant aspekt att belysa är den som presenterades i teorikapitlet där Hill (1992) menar att under de sex första månader som ledare ofta lägger mer fokus på förväntningar som ställs av medarbetarna än av chefer. Denna teori stämde bra överens med vad respondenterna presenterade för oss på Tetra Pak. En stor del av de intervjuade ansåg att medarbetarnas förväntningar var viktigare än chefernas, dock var chefernas förväntningar viktiga på grund av att det är de som arbetsledarna presenterar sina resultat till. Det intressanta med denna observation var att det inte spelade någon roll om den intervjuade var externt eller internt rekryterad, båda dessa grupper såg mer på medarbetarnas förväntningar än på sina chefers. Två av de intervjuade sade på följande sätt:

*Viktigast är förväntningarna från medarbetarna. De är min bas och det är efter dem som jag mäts. (Erik).*

*Mina medarbetares men för jobbets skull är det chefernas. Jag mäts inte på hur jag är med mina medarbetare utan på resultatet och om budgeten går ihop. (Ingbritt).*

Hill (1992) talar om samma slags mål (mätningar). Det är cheferna som klargör vilka kriterier som skall följas av den nya arbetsledaren. Även om ledarna ansåg att det var medarbetarnas förväntningar som var viktigast så framkom det ändå att det är cheferna som avgör om ledaren levt upp till företagets förväntningar eller inte. Detta blir en slags paradox i form av att det är medarbetarnas förväntningar som är viktigast för den nya ledaren, men ur en organisatorisk aspekt så är det chefernas.

Som diskuterats ovan samt i tidigare kapitel, förekom det olika förväntningar på den nya arbetsledaren från både chefer och medarbetare. Det fanns påtagliga skillnader när det kom till förväntningar som ställdes på de externt och internt rekryterade cheferna. Vad som framkom tydligt vid intervjuerna med de externt rekryterade var att medarbetarna förväntade sig att de inte skulle fjärra sig från gruppen. De skulle bli en del av teamet. Vidare ville medarbetarna att de nya arbetsledarna skulle kunna tillföra nya tankesätt och nya sätt att arbeta på. Detta gav dem en möjlighet att vara annorlunda och inte vara så fokuserade på att alltid behöva leva upp till en tidigare arbetsledares sätt att styra på. För som Hill (1992) nämner kan det vara en stor stressfaktor att känna att en stor plats behöver fyllas, då den gamla ledaren kan ha varit väldigt omtyckt av sina medarbetare. En av de externt rekryterade arbetsledarna uttryckte det på följande sätt:

*Jag kommer in med en annan profil. Så jag känner inte att jag behöver vara som han, [tidigare chefen] jag ska lägga om kursen lite grann och köra på andra saker. (Erik).*

Några av de internt rekryterade kände annorlunda när samma diskussion hölls. En av de internt rekryterade sade följande:



*Jag skulle ta tag i gruppen och få den att fungeras friktionsfritt. Inte förvandla verksamheten eller något. (Ingbritt).*

Det framgick tydligt att några av dem kände att förväntningar som ställdes på dem från både chefer och medarbetare gick ut på att de skulle hålla samma kurs som tidigare ledare och inte försöka förnya gamla inövade processer.

## 4.2 Koppling mellan förväntningar och identitet

En intressant teori att koppla till denna analysdel är den som säger att identitet i viss mån handlar om att personer presenterar sig själva för andra individer samt för organisationen (Kärreman och Alvesson, 2001) för att ge en bild av vem de är. De internt rekryterade arbetsledarna på Tetra Pak kan ibland bli tvungna att ge fel bild (presentation) av sig själva genom att de med de högt ställda förväntningar som de har på sig inte får en möjlighet till att visa vad det är som de faktiskt är bra på. Detta problem uppstår då stora delar av deras energi läggs på att lära sig nya rutiner och arbetsområden som de förväntas kunna i förväg. Deras identitetsbild kan därför bli missvisande och deras presentation av sig själva något inkorrekt.

Alvesson och Willmott (2002) talar om att det till viss grad är organisationen som definierar hur en person skall vara genom så kallad identitetsreglering. Förväntningar som ställs på nya arbetsledare kan ses som riktlinjer för ett visst sätt, på vilket den nya ledaren skall arbeta och vara. Denna typ av identitetsreglering har en tendens att påverka arbetsledarna på så sätt att förväntningarna gör att de måste ta fram sidor i sig själva som de annars inte hade plockat fram.

Vidare kan det vara relevant att diskutera om de olika förväntningarna som ställs på de internt och externt rekryterade arbetsledarna på Tetra Pak får de internt rekryterade att känna att det råder två olika gruppidentifikationer. Genom att internt rekryterade arbetsledare till viss del kände sig avundsjuka på det stöd som de externt rekryterade arbetsledarna fick i början av sitt nya arbete, byggs två olika grupptillhörigheter upp. I den ena identifierar sig de internt rekryterade med alla andra arbetsledare, oavsett rekryteringsform, och i den andra identifierar de sig enbart med de internt rekryterade. Detta kan liknas med den teori som Kärreman och Alvesson (2001) diskuterade där individer definierar sig genom likheter och olikheter i relation till andra. Gruppidentifikation behöver inte bara handla om att identifiera. Det kan även handla om att skilja sig från andra grupper. En intressant tanke som väcks till liv är på vilken nivå detta faktiskt påverkar arbetsledarna på Tetra Pak. För att svara på denna fråga hade det krävts vidare studier av arbetsledarna, då denna upptäckt gjordes sent under projektets gång kunde således inte någon uppföljning göras.

Hill (1992) menar att en nyanställd inte känner sig trygg i sin roll som ledare de första månaderna. Detta i sin tur kan kopplas till förväntningar. Eftersom den anställda inte känner

sig trygg i sin roll medför det att denne blir rädd för att be om hjälp då han/hon anses vara expert av företaget inom sitt område. Att internt rekryterade ledare förväntas kunna sitt område kan skapa en osäkerhet i rollen som ledare. Förväntningarna som för vissa har varit en stor stressfaktor kan komma att skapa en rädsla som leder till att personen i fråga inte vågar be om hjälp vid behov, eftersom denna känner att han/hon skall kunna sitt nya arbetsområde.

## 4.3 Utbildning

Precis som ledarna i Linda Hills (1992) studie förklarade våra respondenter att företagsutbildning inte varit speciellt viktigt för deras utveckling. Att lära sig hur en ledare ska vara, ansåg de måste ske i interaktion med medarbetarna. Dock var inte företagsutbildningarna utan relevans. De var till stor hjälp för de externt rekryterade för att förstå hur Tetra Pak fungerade, både dess organisationsstruktur och dess företagskultur.

*Utbildningen gav en bättre bild av hur kulturen på Tetra Pak ser ut, men den är fortfarande inte tillräckligt klar. (Erik)*

För de internt rekryterade var dessa utbildningar av mindre relevans. De internt rekryterade arbetsledarna i vår uppsats har under en längre period varit anställda på Tetra Pak och är således redan medvetna om den rådande företagskulturen och inte i behov av utbildning i företagskultur. Några internt rekryterade ledare berättade för oss att detta faktum ledde till att de överhuvudtaget inte hade skickats på någon företagsutbildning under den första tiden i sin nya position.

Som Erik beskriver var företagsutbildningen en hjälp till att förstå hur Tetra Pak fungerar. Den ger dock inte en klar bild av hur företaget exakt fungerar vilket innebär att efter genomförd utbildning finns ändå en klyfta mellan de internt och externt rekryterade. En annan externt rekryterad arbetsledare, Elsa, ger en anledning till varför företagsutbildningen inte kan ta bort skillnaden i förståelse för Tetra Pak. Elsa anser att hon fick tillräckligt med utbildning men att företagskultur tar lång tid att förstå eftersom det är så komplext. Hon menade att det första en ledare måste göra är att förstå sin avdelning, för att sedan kunna förstå sig på hela organisationen och dess företagskultur. Detta kan kopplas till vad Kärreman och Alvesson (2001) menar med identifikation med företaget. Organisationen blir en signifikant källa till identifikation genom att individens personlighet genomsyras av organisationsidentiteten, det vill säga de kärnkaraktäristiska dragen hos företaget. För de internt rekryterade ledarna har denna process med största trolighet redan skett. Det är därför svårt för de internt rekryterade arbetsledarna att vara objektiva i en fråga som denna, eftersom de redan är influerade av organisationen och således inte kan se hur och på vilket sätt de blivit påverkade. Rent generellt märkte vi dock att de var påverkade av företaget på olika sätt. För de externt rekryterade är företagsutbildningen ett första möte med organisationsidentiteten och eventuellt en början till identifikation med organisationen.

### 4.3.1 Core values

De flesta av respondenterna ansåg att Tetra Paks Core values (Bilaga 5) får mycket uppmärksamhet på olika utbildningar. Dessa riktlinjer genomsyrar hela företaget. Det är inte bara något som finns nerskrivet eller något som det pratas om vid möten eller utbildningsdagar. Dessa är riktlinjer som används i den dagliga verksamheten. Dessa riktlinjer kan jämföras med Alvessons och Willmotts (2002) identitetsreglering. Författarna menar att ett sätt att påverka sin personal är att etablera och tydliggöra hur saker ska utföras på företaget. Core values kan ses som företagets normer som visar det naturliga sättet att arbeta på och som kan få påverkan på individers identitet. Ingela, som är internt rekryterad, menade att informationen om Core values gav en bättre bild av vad Tetra Pak står för. Genom att ställa frågor på utbildningen om Core values fick hon även information om hur andra uppfattade dessa riktlinjer och hur de använde sig av dem i den dagliga verksamheten.

### 4.3.2 Ledaren måste själv ta initiativ

Flera av våra respondenter menade att de inte fick tillräckligt med stöd från företaget och sina chefer när de först började. Alla respondenter fann det problematiskt att de själva var tvungna att söka reda på information som de behövde. Informationen fanns där, men du fick den inte serverad. I vissa fall är detta faktum inte alls konstigt men i samband med företagsutbildning blir det mer problematiskt för ledarna och kan få en effekt på deras identitetsskapande. Både de externt och internt rekryterade menade att arbetsledaren själv måste söka upp den utbildning som de ville besöka eller låg ansvaret i händerna på deras chefer. Har ledaren, som ibland var fallet för våra respondenter, fått en chef som inte är bra på att skicka ledaren på kurs kan han eller hon komma att bli lidande av detta.

*När jag började som ledare så fick jag inte så mycket hjälp, jag fick inte så mycket utbildning. (Erika)*

Skillnaden ligger i att de internt rekryterade redan har ett etablerat kontaktnät vilket gör det enklare för dem att höra sig för och få reda på vilka kurser som ges. De externt rekryterade har inte samma kontaktnät och blir således lidande.

*Tetra Pak bör värna om sina anställda och faktiskt först ta hand om dem och hjälpa dem finna kurser och så vidare, det vill säga stödja dem bättre i början. Tetra Pak är ett företag som förväntar att du själv ska söka och leta efter allt men i början så fungerar det inte så bra. (Erling)*

Att mycket ansvar ligger på den enskilda ledaren anser vi kan få viss påverkan på deras ledarskapstil. Flertalet arbetsledare främst de internt rekryterade, förklarade för oss att de hade önskat mer ledarskapskurser i början av deras anställning som arbetsledare. De behöver hjälp och stöd med att ta fram de rätta ledarskapsegenskaperna för att bli bättre chefer. Detta är en

process som tar tid och som skulle underlättas om Tetra Pak gav fler kurser i ledarskap. Nu måste arbetsledarna själva genomgå denna identitetsprocess utan hjälp.

*Jag hade i början velat ha mer information om coachande, om hur man kan lyfta sin personal.*(Isabelle)

Isabelle har till stor del litat på sin intuition och agerat på ett sätt som hon själv tycker fungerat bra. Hon menar vidare att möjligheterna till stöd och hjälp finns, men det är mycket upp till ledaren själv att hitta rätt, vilket underlättas om arbetsledaren har en chef som är hjälpsam i dessa frågor.

Det finns en uppsjö av information och utbildningar som chefer kan ta del av på Tetra Pak. Problemet ligger i att ledaren själv måste leta rätt på vilka dessa utbildningar är och när de går.

Sammanfattningsvis kan det sägas att inom Tetra Pak så finns det utbildningar som de internt och externt rekryterade arbetsledarna kan gå på. Problemet är dock att dessa kan vara svåra att finna utan de rätta kontakterna. I de flesta situationer är det upp till arbetsledaren själv att hitta just den utbildning som denna är i behov av. Vidare kan det sägas att det på Tetra Pak finns ett behov att mer öppet tala om för dessa personer vad det finns för olika resurser att tillgå. Ovanstående överensstämmer med vad som togs upp av Morgan & McCall (2004) i teorikapitlet angående vad de har för syn på utbildning inom företag. På Tetra Pak har utbildningar inte varit en stor bidragande faktor till arbetsledarnas dagliga arbete utan de har främst lärt sig av arbetslivserfarenhet vilket överensstämmer med Hills studie (1997).

## 4.4 Koppling mellan utbildning och identitet

Utbildning, eller frånvaron av den, påverkar arbetsledarnas identitet. Som tidigare nämnts är kultur svårt att utbilda i men eftersom kulturen är något som påverkar ledarna i den dagliga verksamheten är den central. Tyvärr kan den dock inte bara läras ut på en kurs. Vi anser att genom att informera mer om företagskulturen på utbildningar skulle de anställda, speciellt de externt rekryterade, känna en större organisationstillhörighet och därmed en större delaktighet inom organisationen. Denna organisationstillhörighet skulle påverka identiteten på ett positivt sätt (Jämför Alvesson & Willmott, 2002).

Tetra Paks Core values har fått stort utrymme på utbildningarna. Core values kan ses som vad Alvesson och Willmott (2002) kallar identitetsreglering, då ledningen vill påverka anställda inom organisationen genom de uppsatta riktlinjerna. De internt rekryterade har tidigare varit i kontakt med dessa men för de externt rekryterade är det helt nya riktlinjer. Detta innebär att de externt rekryterades identitet förändras mer eftersom de måste förstå och följa dessa nya riktlinjer.

På grund av att flertalet av våra respondenter tyckte att de fått för lite stöd i deras chefsutveckling har de själva fått skapa sin identitet. Arbetsledarna har fått forma, reparera och stärka sin egen identitet, vilket har lett till ett omfattande identitetsarbete (Alvesson & Willmott, 2002). Identitetsarbetet handlar om vem en individ är i relation till andra. Likheterna för arbetsledarnas identitetsarbete är många, men även olikheterna, då det är stor skillnad på hur de externt och internt rekryterade arbetsledarna formar sin identitet. Detta eftersom de ges olika mycket stöd i form av utbildning.

Som tidigare nämnts influeras, regleras och förändras identiteten genom vad Alvesson och Willmott (2002) kallar identitetsreglering. Utbildning är en form av identitetsreglering som påverkar identitetsskapandet hos arbetsledare. Genom utbildning kan Tetra Pak påverka arbetsledarnas kunskaper och färdigheter och på det sättet påverka de anställdas identifikation med företaget (jämför Alvesson & Willmott, 2002).

## 4.5 Feedback

Som nämnts i teorikapitlet (Hill, 1992) är den nya arbetsledaren som mest känslig under de första sex månaderna av sin anställning. Det är under denna period som personen i fråga formar sin ledarstil och bygger grunden för den ledaridentitet som kommer att genomsyra dennes fortsatta år som arbetsledare och i framtiden kanske högre typer av ledarskap. För att en arbetsledare skall veta vad denna gör bra och dåligt krävs kontinuerlig feedback från organisationens olika medspelare.

Det rådde meningsskiljaktigheter angående frågan om respondenterna ansåg att de fick den feedback som de behövde. Några av de intervjuade hade inga direkta synpunkter då de ansåg att de fick tillräckligt med feedback både från sina chefer och medarbetare för att utöva ett bra ledarskap. Det fanns dock andra arbetsledare som såg det hela annorlunda. När det kom till feedback från medarbetarna menade arbetsledarna att den ofta var bra och konstruktiv. Enligt Hill (1992) är just feedback från medarbetare viktigast för många arbetsledare. Det behövs dock även feedback från chefer. Flera uttryckte att de hade önskat mer respons från sina chefer och menade att Tetra Pak var dåliga på att ge feedback. Isabelle som är internt rekryterad sade följande:

*Jag skulle gärna få det oftare. Vi har regelbundna samtal där vi tar upp sådana saker. Att samtala om hur det går i gruppen en gång om året räcker inte.*

Hill (1992) menar att det är bättre att få negativ konstruktiv kritik än ingen feedback alls. Elsa som är externt rekryterad ansåg att:

*Det är förvånansvärt få chefer som kan ge negativ feedback här.*

Vidare menade Elsa att:

[vad arbetsledare gör med negativ feedback] *Man kan ju inte springa och vända kappan efter vinden för man är ju den man är. Det är bättre att få konstruktiv negativ feedback än att behöva gå runt och fundera på det.*

Elsa menade att det inte går att ta åt sig all feedback hela tiden och göra något åt alla förslag som ges på förändring. Hon uppmanade dock till mer feedback för enligt henne är negativ men konstruktiv kritik mycket bättre än ingen kritik alls. Får arbetsledare negativ kritik behöver de inte känna sig osäkra och fundera på vad de gör fel. En mer tillfredsställande grad av feedback skulle underlätta ledarnas arbete på så sätt att de skulle veta vad de behöver förändra i sitt ledarskap sett ur ett långsiktigt perspektiv. Hill (1992) menar att kontinuerlig feedback leder till att personer lättare kan se på orsak/verkan processen och på så sätt förstå vad som behövs förändras i ens personlighet eller sätt att leda på.

## 4.6 Koppling mellan feedback och identitet

Alvesson och Willmott (2002) talar om det så kallade identitetsarbetet som handlar om hur individer ständigt arbetar med att forma, reparera, underhålla, stärka och revidera sin egen självidentitet. För att en arbetsledare skulle kunna utföra dessa arbeten med sin egen identitet krävs det en mängd feedback från både medarbetare och chefer. De arbetsledare som inte var nöjda med den mängd feedback de fick kan komma att få problem med sitt identitetsarbete. Utan nödvändig feedback kan en ledare inte veta åt vilket håll han/hon skall gå och således inte heller veta hur denna eventuellt skall förändra sig för att bättre passa in i organisationen och i sitt nya arbete.

## 4.7 Chefers påverkan på identiteten

### 4.7.1 Tidigare och nuvarande chefers påverkan på identiteten

Det var mycket tydligt att nuvarande men framför allt tidigare chefer hade en stor påverkan på arbetsledarna och deras identitetsskapande. När frågan ställdes om vad arbetsledarna på Tetra Pak ansåg ha påverkat dem till att bli den ledare de är idag, var svaret tidigare chefer det mest förekommande. Detta överrensstämmer med vad Alvesson (2001) och Hill (1992) kommit fram till i sina studier. Det faktum att arbetsledarna relaterade sitt ledarskap med både bra och dåliga tidigare chefer framgick också tydligt. Erika förklarade identitetspåverkan som följande:

*Mina chefer, på gott och ont. Vissa har varit hemska och andra väldigt karismatiska. Man plockar fram det som varit bra hos dem.*

Som hon uttryckte det eftersträvade arbetsledarna att bli som sina tidigare positiva ledare och såg till att de inte gjorde samma misstag som de sämre cheferna hade begått. Identitetsarbete handlar om vem en individ är i relation till andra (Alvesson, 2001, Watson, 2002 och Wenglén, 2005). Processen kan också beskrivas genom att referera till Wenglén (2005) som menar att individer konstruerar sig själva genom att konstruera andra. Att de bra cheferna var viktigast märktes tydligt. Under intervjuerna pratades det ofta väldigt varmt om bra chefer och dessa personers karaktärsdrag framhölls i många olika sammanhang i relation till hur arbetsledare såg på sig själva.

De nuvarande cheferna spelade även de en stor roll för arbetsledarna i deras identitetsbyggande, men till vilken grad varierade stort. En del arbetsledare menade att de inte alls lät sig påverkas av sina chefer och deras sätt att vara, medan andra menade att nuvarande chefer hade en betydande roll för vem de var.

*De grundar ju till en personlighet sedan har man ju en egen. Chefens personlighet plus ens egen påverkar ju. Man påverkas ju. Hade jag haft en väldigt detaljinriktad chef hade han ju plockat fram den delen av mig. Och nu har jag en chef som inte är så detaljorienterad och då lägger jag band på de sidorna och plockar fram andra delar av mig. Det funkar ju, så man jobbar ju på det man blir uppskattad för. (Elsa)*

Arbetsledarna tittade på sina gamla och nya, bra och dåliga chefer och försökte balansera dessa intryck och utifrån detta skapa sin identitet. Vissa arbetsledare menade att krav, förväntningar och råd som cheferna gav också hade stor inverkan på hur de var mot sina egna medarbetare. Chefernas påverkan på arbetsledarna skedde bara inom vissa ramar. De lät sig inte totalförändras av påtryckningar men när det gäller vilka sidor som de lät förstärka eller som de valde att dölja, spelade deras chefer en avgörande roll.

Det var inte bara deras egna chefer som de såg upp till. När vi frågade om det fanns några hjältar i företaget fick vi följande svar:

*Det är de som får vara med när det händer någonting, de som får status. Jag har sex personer som jag följer i företaget. Så ser jag på dem, aha så jobbar den då ska nog jag också det. Ja- och han fick det nya jobbet och det är en bekräftelse för mig att jaha det är så man ska jobba på Tetra Pak, jag är på rätt spår. Det är det jag känner i magen att Tetra Pak belönar och ja så funkar det. Så funkar jag. (Elsa)*

Elsa menar att hon avläser vad som är accepterat och belönat beteende i företaget genom att titta på andra personer (chefer) och hur de agerar. Detta i sin tur påverkar henne och hur hon ska vara och vilka delar av henne som hon ska ta fram eller eventuellt behöver arbeta mer med. Detta kan i sig ses som att Tetra Pak påverkar deras arbetsledare genom att "fel"

beteende inte belönas och därmed undviks av arbetsledarna. Den externt rekryterade arbetsledaren fann att personer inom företaget (främst högre chefer samt andra arbetsledare) ibland betedde sig på ett sätt som hon fann underligt men genom att dessa beteenden inte kommenterades lärde hon sig att det var Tetra Paks organisationskultur.

*Man försöker förstå folks "hidden agenda". Nu gjorde han så. Kan man göra så? Ja det kan man visst. Ok det är acceptabelt beteende. Det är vår företagskultur fast att jag tycker att det är dumt. Om man får beröm för ett visst beteende så är det så vi gör. Rätt eller fel, man vet ju vad det är som gäller. (Elsa)*

Både Hill (2002) och Alvesson (2002) menar att chefer ofta blir rollmodeller som anställda sedan tar efter. Trots att hennes chefer och kollegor har ett beteende som Elsa anser är konstigt tar hon efter det. Elsa vet att de känner till företagskulturen, vilket i sin tur betyder att de har kunskap om vilket beteende som är accepterat inom företaget.

Ledarna skapar olika bilder av sina chefer oftast genom att se på vad dessa personer gjort fel. Deras identitet är en kombination av kompetens och erfarenhet. Genom att se felen på sina tidigare och nuvarande chefer uppkommer en bild av vem de inte vill vara och därefter handlar det om att de själva inte blir den dåliga ledaren.

#### 4.7.2 Utländska chefers påverkan på identiteten

Som Tollgerdt-Andersson (1996) menar skiljer sig ledarskapet mellan olika länder. Detta då ledarskapet är påverkat av landets kultur som därmed leder till att ledare från olika länder har annorlunda attityder, värderingar och krav på vad som är framgångsrikt ledarskap.

Tetra Pak är i grund och botten ett svenskt företag med främst svenskt ledarskap. Under de senaste åren har dock alltmer utländskt ledarskap kommit in i företaget i och med att chefer rekryteras från andra länder. En internt rekryterad (Isabelle) menade att hon i början uppfattade det utländska ledarskapet som lite främmande men att hon efterhand kommit fram till att det ändå varit bra. Inger berättade vidare för oss om det utländska ledarskapet:

*Chefen bestämmer mer, han är tydligare om vad han har för förväntningar, vad som gäller. Behöver inte gissa vad förväntningarna är, vilket tyvärr kan vara dåligt i svensk ledarskapsstil. Vet vad han anser jag ska göra. (Inger)*

Ovanstående kan ses som att de nya cheferna reglerar arbetsledarnas identitet genom att de skapar nya normer och sätt som arbetsledarna börjar arbeta efter (Alvesson & Willmott, 2000). Förväntningarna blir tydligare, vilket delvis leder till att arbetsledarna vet vad som förväntas av dem och då även vilka sidor av sig själva som de bör arbeta med eller ta fram. Det kan också ses som att cheferna, främst omedvetet styr de anställdas idéer, värderingar och uppfattningar (Alvesson, 2001). Deras nya utländska ledare har påverkat deras ledarstil och



fått dem att arbeta på ett annat sätt. Efter viss tvekan har de anammat de beteenden som de ansåg var bättre i det utländska ledarskapet än det svenska. De har även börjat uttrycka sina förväntningar på sina medarbetare på ett tydligare sätt. Processen kan beskrivas som att arbetsledarna balanserar och/eller förkastar det utländska ledarskapet. Den påverkan som de utländska cheferna har kan ses som en omedveten men ofta positiv identitetsreglering. Vad dessa arbetsledare (Inger och Isabelle) säger innebär att arbetsledarnas identitet blir kulturellt influerad och att olika ledarstilar utövas på Tetra Pak.

## 4.8 Företagskultur

### 4.8.1 Begreppet företagskultur

Alvesson (2002) menar att organisationskultur är ett komplext och svårförståeligt begrepp som beskriver allt eller inget och detta märktes tydligt även under intervjuerna. Hur organisationskulturen såg ut inom företaget var svårt för arbetsledarna att förklara. Om de överhuvudtaget kunde beskriva den med ord var det ganska vagt. Likt följande citat som en person som vi valt kalla Isabelle uttryckte: ”Kulturen finns i väggarna”. Flera hänvisade också till Tetra Paks Core values (se utveckling nedan). Varför det är så svårt att prata om företagskulturen kan beskrivas genom följande citat som gavs av en internt rekryterad arbetsledare som vi kallar Inger. Hon sa:

*[Arbetsledaren] förväntas kunna [företagskulturen] och leva med den men att när du är i det och lever det, så ser du inte det.*

Med undantag av en person uttryckte dock alla arbetsledarna att Tetra Pak har en stark kultur. En internt rekryterad, Ingela, hävdade till och med att Tetra Paks organisationskultur är så stark att den tar över landets egen kultur:

*Det spelar ingen roll vart man är i världen, för går man in på ett Tetra Pak kontor så plötsligt blir Tetra Pak kulturen starkare än det landets kultur även om det kontoret bemannas av personer från det landet.*

Pratt (2000) menade att företag kan använda sig av en stark företagskultur för att binda ihop flera olika bolag inom samma organisation som inte är lokaliserade på samma plats. Företagskulturen blir ett slags klistor mellan nationer och olika bolag. Detta kan vara en av anledningarna till varför Tetra Pak arbetar med att få en stark organisationskultur.

Som framkom av intervjuerna, så ansåg de externt rekryterade arbetsledarna att deras chefer varit viktiga för dem att förstå Tetra Paks företagskultur. När vi frågade dem om de ansåg att det var jobbigt att få en ledarroll och inte känna till Tetra Paks företagskultur fick vi svaret att

det varit en process att lära känna företaget och dess kultur, men att de inte haft några större problem eller incidenter i början.

#### 4.8.2 Påverkan av Core values

Istället för att använda sig av detaljerade regler och begränsningar tillämpar Tetra Pak sin företagskultur som guide när beslut ska tas (se Bilaga 5). Tetra Pak formulerar vikten av sina Core values på följande sätt:

*The fundamental Core values within Tetra Pak relate to our corporate culture, serve to keep our team together and give us a true competitive advantage (www.tetrapak.com).*

En mycket intressant aspekt som förvånade oss och blev lite paradoxal var att några internt rekryterade arbetsledare inte kunde Tetra Paks Core values trots att de talade om den stora vikten av dem. De försökte att förklara innebörden av dem men verkade ha glömt bort hur de är definierade av Tetra Pak.

Som tidigare nämnts, så använde arbetsledarna Tetra Paks fem Core values för att beskriva företagskulturen. Att dessa riktlinjer var väldigt viktiga för dem märktes tydligt under intervjuerna. Arbetsledarna menade att Core values visar på hur saker och ting ska utföras på Tetra Pak och hur de bör arbeta (jmf Alvesson, 2002). Rent generellt är Tetra Pak ett tillåtande företag och de mest framträdande verktygen de använder sig av vid identitetsreglering, enligt våra intervjupersoner, är just deras Core values. En extern ledare Erik förklarade vikten av dem som:

*Det är det enda du har att rida på.*

En annan extern ledare beskrev dem på följande sätt:

*Core values visar vägen. Stödjer mig som jag är och som jag tycker man ska vara. Och det ger mig en trygghet att man har uttalat på Tetra Pak att det är viktigt. Jag tänker inte på dem dagligen men det finns som en bas. (Erika)*

Core values är Tetra Paks riktlinjer för hur arbete skall gå till och de ger arbetsledarna guidning i deras dagliga arbete. De visar på vad som är rätt och fel och vilka beteenden som passar i olika situationer (jmf Watson, 2002). Eftersom de är så vida menade flera arbetsledare att de var lätta att identifiera sig med. Men som Inger påpekade:

*Core values är ju ord och de säger ju något och sedan handlar det ju mer om hur de omsätts i praktiken i respektive fall.*

Några påpekade att riktlinjerna påverkade dem och hade en betydande roll i hur de ledde sina medarbetare. Flera menade också att de fem Core values beskrev dem själva och deras sätt att arbeta väldigt bra. Arbetsledarna ansåg vidare att riktlinjerna var betydelsefulla för dem i kontakten med kunder och andra utomstående. De internt rekryterade arbetsledarna menade att Core values måste vara till stor hjälp för de externt rekryterade arbetsledarna framför allt under deras första månader och år och flera av de externt rekryterade bekräftade denna tanke. Erik menade till och med att han hade studerat Tetra Paks Core values innan han blev rekryterad. Han sökte sig till företaget eftersom han kände att de passade in på honom och hans sätt att arbeta och leda andra.

Följande citat är hämtat som ett svar på frågan ”Hur påverkar Tetra Paks Core values ditt dagliga arbete” och visar på en annan mycket intressant aspekt:

*De bara finns där. Det är samma som du har religiös eller politisk uppfattning, det är samma sak med organisationskulturen den bara finns där. Exempelvis Frihet under ansvar. Den påverkar, jag ger mina medarbetare en stor frihet men jag blir arg på dem om de gör fel. (Inger)*

Här kan vi åter se betydelsen av Core values. Frihet under ansvar som verkar vara den av de fem Core values som påverkar arbetsledarna mest i deras ledarroll och arbete. Vad som är mer intressant i detta citat är att den internt rekryterade (Inger) menar att hon ger frihet under ansvar men om medarbetarna gör fel så blir hon arg på dem. Frågan är då om det verkligen är frihet under ansvar? Sättet som denna arbetsledare uttrycker sig på, visar att även om arbetsledarna anser att Tetra Pak inte är ett företag som vill påverka sina medarbetare så sker det ändå. Som Palmer och Hardy (2000) menar kan vi här se tendenser av att individen måste bli ett med organisationen, acceptera företagets värderingar och förändra sitt beteende så att det enligt Tetra Pak blir ”rätt” beteende.

#### 4.8.3 Kulturen – det fasta ramverket

Vi ville ta reda på om Tetra Pak genom sin organisationskultur påverkade arbetsledarnas identitetsprocess, samt hur detta i så fall gick till. Isabelle uttryckte följande:

*Om Tetra Pak kan påverka en person som är ny som ledare? Det måste man. Jag har svårt att tro att man är ett oskrivet blad. Att företaget inte påverkar alls, det har jag svårt att tro. Jag tror att det påverkar men ändå att man är den man är. Man kan ha en sorts given ledarstil i sig själv och hur man är som person och sen kan den utvecklas på olika sätt beroende på vilket företag eller vilken roll man har på företaget. Frihet under ansvar är en sådan sak som gör att man utvecklas på ett visst sätt för att man vet att man har ett visst spelrum som man håller sig inom.*

Sveningsson och Alvesson (2001) hävdar att organisationens identitet påverkar medarbetarnas identitet. Företag klargör och poängterar hur organisationsmedlemmar ska tänka, känna och tycka om sig själva och sitt arbete. Under intervjuveckan framkom bilden av Tetra Pak som ett företag med stark organisationskultur. Detta kan ses som ett försök, av företaget, till att agera på det sätt som Sveningsson och Alvesson förklarar ovan, det vill säga att försöka styra sina medarbetare och få dem att identifiera sig starkt med företaget. En internt rekryterad förklarade att VD:n spelar en stor roll i hur arbetsledare och andra anställda arbetar på Tetra Pak. Detta genom att arbetsledare och andra högre chefer träffas ett par gånger per år och diskuterar hur bolagets anställda arbetar. Hur jobbar vi här? Vad är viktigt för oss? Mötena resulterar sedan i riktlinjer till arbetsledarna. Det är VD:n och inte cheferna som tar upp vilka ämnen som ska diskuteras och vad som är viktigt vilket återigen tyder på att företaget försöker påverka sina anställda.

Genom intervjuerna fick vi bilden av att Tetra Pak har skapat ett slags fast ramverk. Inom detta ramverk finns det sedan utrymme till individuella variationer på ledarskap. En av våra frågor var om Tetra Pak manar till ett speciellt ledarskap. Svaren vi fick skiljde sig åt och det fanns inga klara skillnader mellan de internt och de externt rekryterade arbetsledarna. En grupp av arbetsledare menade dock att Tetra Pak manade till ett speciellt ledarskap medan den andra gruppen inte såg detta förfarande.

Från gruppen som inte ansåg att Tetra Pak uppmanade till ett speciellt ledarskap hördes följande röster:

*Du får inte höra så här ska du göra, men du får lite olika förslag på hur du kan göra och då brukar det lösa sig. De [arbetsledarna] får ofta höra fyra olika situationer och då tar det ett litet tag innan du har hittat det sätt som du själv vill gå vidare på. Men det brukar inte leda till problem. De som är vana med att ha väldigt små ramar kan tycka det är ett problem. (Ingbritt)*

Ingbritt menar att arbetsledarna inte blir serverade några exakta lösningar av sina chefer på hur problem ska lösas eller hur de själva ska bete sig. De får bara guidning och olika förslag. Hon menade att efter ett tag blir en ledare säker i sin ledarroll och sin position och då finner han/hon den väg de anser vara bäst att leda på och då behöver inte chefer rådfrågas i samma utsträckning. Ingbritt ansåg även att Tetra Pak accepterar de flesta ledarstilar så länge som arbetsledarna lyckas uppfylla de mål som satts upp för deras avdelning och att budgeten hålls.

Kulturen är viktig, den är tillåtande och en externt rekryterad menade att hon inte kunde vara den chef hon är idag om hon stannat på sitt gamla företag.

*Tetra Pak vill inte strömlinjeforma människor. Det innebär att du som ledare kan komma in på Tetra Pak med egen stil och eget sätt. Du får lov att införa ett helt nytt sätt att driva en avdelning på och det är inga problem så länge du presterar på det du mäts på. (Erika)*

Alla höll inte med om det ovanstående. En externt rekryterad arbetsledare (Erling) hade också funderingar kring frågan, men till skillnad från den internt rekryterade (Ingbritt) kände han att Tetra Pak genom sina mätningar och mål styrde arbetsledarna. Han menade att alla får ha sin egen stil men vad ledare mäts på är hur väl de arbetar efter Core values. På detta sätt menade han att Tetra Pak försöker mana till en speciell ledarstil. Isabelle såg också liknande tendenser.

*[om de får ha sin egen ledarskapstil] jo, men samtidigt så finns det en viss likriktning, det kan man inte komma ifrån. Som barn kommer till sandlådan antingen omedvetet eller medvetet lär sig hur man ska göra för att bli populär och de som gör det gör det och de som vill det vill det och de andra håller sig lite utanför. Då kommer man nog heller aldrig riktigt in i den här klicken [närmsta klicken – chefer]. Det är ett val du själv gör. Du motarbetas inte om du går andra vägen.*

Hon menar alltså att arbetsledare inte behöver anpassa sig efter Tetra Pak och sina chefer om de inte vill. För att lyckas måste en anpassning ske. Det går inte att ha vilken stil som helst för det accepteras inte av alla chefer. Om arbetsledaren skiljer sig för mycket från gruppen blir denna inte populär hos cheferna och då är chanserna att ”lyckas” inte lika stora. Detta kan kopplas till Palmer och Hardys (2000) olika beskrivningar om hur anställda accepterar en ny kultur. För att lyckas på Tetra Pak måste alltså kulturen accepteras och ledaren bör bli en ”adaptor”, lagspelare eller bra krigare. Som ensamvarg eller rebell kommer ledaren inte långt. En annan internt rekryterad gav en annorlunda förklaring till hur hon ansåg att Tetra Pak manar till ett speciellt ledarskap:

*De senaste fem åren så har man tryckt väldigt hårt på att man ska vara en bra ledare. Man ska utöva ett bra ledarskap och bra ledarskap är det ledarskapet som medarbetarna uppskattar. Att man får personalen att prestera och gärna över snittet. Personalen trivs. Det finns en ledarskaps filosofi på sju åtta punkter som beskriver exakt hur en ledare på Tetra Pak ska vara. Det tas upp i många sammanhang och är viktigt. (Ingbritt)*

Som beskrivits av Palmer och Hardy (2000) finns teorier som menar att individers värderingar inte alls behöver omarbetas från grunden för att kunna anpassas till organisationens värderingar.

*Man kan lära sig ett beteende men man kan inte bli ett beteende. Jag tycker det är viktigt att man tillåts att få ha den personlighet man har. Tetra Pak tillåter en egen stil men det är nog större tillåtelse på andra företag. (Erika)*

Denna externt rekryterade menar att Tetra Pak kan påverka utan att arbetsledares personlighet och de grundläggande värderingarna egentligen behöver ändras. Arbetsledare kan lära sig om organisationens värderingar och kultur och anamma beteenden som anses som ”bra” på Tetra

Pak men de behöver inte absorbera detta beteende och helt överta det. Det vill säga att innerst inne förändrar de sig inte, de behåller sin egen personlighet trots Tetra Paks påtryckningar genom bland annat företagskulturen.

#### 4.8.4 Beteende som framhävs

Det var tydligt att de personer som framhävs inom Tetra Pak är personer som har stor teknisk kompetens. En externt rekryterad arbetsledare menade att detta gör att hon måste utveckla dessa sidor också, inte enbart hennes ledarskapssidor, för att ha en balans i systemet. En internt rekryterad uttryckte att det fanns en övertro till personer med djup teknisk kompetens. Även om arbetsledarna förklarade att de mjuka värdena blev allt viktigare för Tetra Pak ansåg de att det är svårare att bli upplyft på mjuka saker än till exempel teknisk kompetens och affärsmässiga grunder. Arbetsledare verkade känna att de mjuka värdena var mindre viktiga eller inte framhövs på samma sätt. Att innovationstänkande också var viktigt framkom tydligt. När vi frågade vem som ansågs vara ”hjärte” i Tetra Pak och vilka karaktärsdrag som denna person hade var det mest förekommande svaret innovationsförmåga. Tetra Pak belyser själva detta genom det fjärde värdet i deras Core values är ”Innovation and creativity”.

Enligt Alvesson (2002) måste det tas hänsyn till den sociala kontexten. Då vikten av teknisk kompetens framhålls inom Tetra Pak kan detta få följderna på ledarnas identitetsskapande. Om kulturen inom Tetra Pak framhåller vissa sidor så måste ledarna utveckla dessa.

#### 4.8.5 ”Tetrapakifierad”

Pratt (2000) menade att en stark organisationskultur kan användas för att skapa lojalitet och engagemang hos de anställda. Detta fenomen blev även synligt i vår undersökning när en av de internt rekryterade, Isabelle, pratade om att som anställd hos Tetra Pak blivit tetrapakifierad. Tetra Pak har en stark kultur och Isabelle menade att hon och flera andra runt omkring henne har blivit präglade av Tetra Pak. Hon gav exemplet att hon i affärer tittar extra på förpackningarna och blir glad när hon ser en Tetra Pak förpackning men hon observerar även konkurrenternas förpackningar. Hon vidareutvecklade detta genom att säga:

*Jag tycker det är positivt att bli tetrapakifierad. Det är ingen som tvingar en. Det gör att man blir intresserad.*

När vi frågade vad hon menade svarade hon att det kan ses lite som en del av företagskulturen.

*Det är ett tankesätt. Jag ska inte kalla det för livsstil för det låter förfärligt men ändå att man agerar på ett visst sätt. Det gör att man lättare kan associera sig med företaget och förstå alla rollerna i organisationen.*

En företagskultur gör det alltså möjligt för anställda att associera sig med ett företag, agera på ett speciellt sätt och förstå sig på företaget. Isabelle påpekade att hon dock trodde att det var lättare att identifiera sig med ett företag som har en produkt eller något som konkret visar resultatet av ens arbete.

#### 4.8.6 Identitet som en process eller inte

Vi presenterade i vårt teorikapitel två skolor inom forskningen av identitet, där den ena skolan ser identiteten som något fast som finns med vid födseln och den andra skolan som ser identitetsskapandet som en process.

I vår undersökning kunde vi märka en skillnad mellan internt och externt rekryterade vilket i sin tur kan relateras till denna teori. De internt rekryterade pratade om att de växt in i rollen som ledare och vi kunde också läsa detta mellan raderna när de talade om sig själva. För många av dem hade intresset för att bli arbetsledare ökat med åren. Ingela till exempel såg det mer som en process där hon gradvis fick insikt i att även hon kunde bli ledare.

De externt rekryterade arbetsledarna pratade om sig själva på ett mer självsäkert sätt. Några förklarade att de tidigt hade kvaliteter som gjorde att de var lämpade att bli ledare, som exempel kan vi nämna arbetsledaren (Erling) som hävdade att han har en sådan stark personlighet att det var väldigt naturligt för honom att bli en ledare. Elsa hävdade att det var hennes starka tävlingsinstinkt som gjort att det gått bra för henne. Rent generellt hade arbetsledarna dock svårt att ta ställning till om en person verkligen föds eller utvecklas till att bli en ledare. En externt rekryterad framhöll att:

*Vissa föds till det men man kan utvecklas till det också, alla har den sidan inom sig, man behöver bara stimulera rätt sidor hos en. (Elsa)*

Det fanns olikheter arbetsledarna emellan när det kom till hur de såg på sitt eget identitetsskapande samt hur de ansåg att processen rörande skapandet av en ledare gick till. Likt Kärreman & Alvesson (2001), framhöll de att förändringar i identiteten främst hade skett under och efter speciella händelser (kan ses som utvecklingsstadier). Ingela visar detta genom följande citat:

*Kan ha varit besvärliga situationer. Ofta är det ju besvärliga situationer som man lär sig mest av med medarbetare. Plötsligt har man förstått något som någon medarbetare sagt och fått en ny vinkling. Och där kan man ju fördjupa ledarskapet.*

En annan internt rekryterad uttrycker det som följande:

*För mig är det en ganska så jämn process. Så där lagom brant. När man utsätts för situationer som man inte är van vid, det är då man växer. Sen så är det ju hur ofta de kommer. (Isabelle)*

En tredje person, Elsa, förklarade:

*Jag har haft en del motgångar i min karriär. Det har också utvecklat mig till den jag är idag.*

En externt rekryterad arbetsledare menade att hon lärt sig periodvis. Under vissa perioder lärde hon sig mer och under andra perioder mindre. Det sätt genom vilket hon beskrev sin utveckling till att bli den ledare hon är idag, kan liknas med en tur i en bergochdalbana, vilket betyder att den inte varit jämnt uppåtgående process. Det fanns dock arbetsledare vars utveckling varit mer jämna. En annan externt menade att hans utveckling varit stigande för att sedan nå en slags balans. Denna balans ansåg han innebar att han hade hittat sin egen stil.

## 4.9 Koppling mellan organisationskulturen och identitet

Sveningsson och Alvesson (2001) menar att företag har en central påverkan på anställdas identitetsarbete och efter att ha intervjuat de åtta arbetsledarna inser vi att en identitetsreglering förekommer på Tetra Pak. Vi har dock kommit fram till att den varken är särskilt avsiktlig eller stark. Tetra Pak går inte metodiskt ut och försöker omdefiniera eller förändra sina arbetsledares identitet. Det märktes att arbetsledarna hade svårt för att explicit förklara vilken påverkan som kulturen har haft på deras identitetsskapande och ledarstil. Både de internt och de externt rekryterade arbetsledarna är dock påverkade av kulturen och vissa samband fanns att skönja. En internt rekryterad ansåg att det är nästintill omöjligt att inte bli påverkad av Tetra Pak när en medarbetare avancerar inom företaget och får en arbetsledarposition. Hon menade att eftersom en individ är ett oskrivet blad och aldrig varit ledare innan har företaget en central påverkan på identitetsarbetet och detta anser vi var ganska tydligt framträdande även hos de övriga internt rekryterade. Tetra Pak var den första arbetsplatsen för flertalet av de internt rekryterade. Detta i sig innebär att de inte sett någon annan företagskultur och kan därmed inte balansera och förkasta organisationens ideologi på samma sätt som de externt rekryterade. Några av de internt rekryterade arbetsledarna har "växt upp" inom Tetra Pak och som vi märkte vid flera tillfällen hade de inte reflekterat lika mycket kring företagskulturen och hur arbetet gick till på företaget (jmf Alvesson & Willmott, 2002) som de externt rekryterade arbetsledarna hade.

Företagskulturen verkade ha en annan påverkan på de externt rekryterade arbetsledarna. Externt rekryterade måste acceptera Tetra Paks kultur för att trivas och kunna arbeta inom företaget. Beteenden som de från början ansåg var konstiga accepterades och anammades när de insåg att det var Tetra Pak företagskultur. En annan skillnad kan relateras till frågan "Vem



borde jag vara?”. Enligt Weick (1995) skapas identiteter i en social interaktion och att byta interaktion är att byta mellan olika definitioner av sig själv. De externt rekryterade arbetsledarna kommer från en social miljö till en annan och de tvingas därmed delvis att omdefiniera sig själva. Som tidigare nämnts ansåg arbetsledarna att teknisk kompetens och innovationsförmåga värderades högt på Tetra Pak. Dessa arbetsledare kom från andra miljöer och två externt rekryterade arbetsledare framhöll att de var tvungna att utveckla sin tekniska kompetens samt i Tetra Paks miljö presentera och framhäva den sidan av sig själva på ett helt annat sätt än de tidigare gjort. Det kan ses som att den nya sociala omgivningen fick deras identitet och ledarskapsstil att gå i en speciell riktning. Att snabbt känna sig delaktig i Tetra Paks kultur och atmosfär (den organisatoriska tillhörigheten) verkade vara ett viktigt mål för de externt rekryterade (Alvesson & Willmott, 2002). Detta kan i sin tur också relateras till att arbetsledarna låter sig influeras av Tetra Paks kultur genom att de blir adaptors, lagspelare och bra soldater snarare än ensamvargar, rebeller eller krigare.

#### 4.9.1 Ett med organisationen

Vi nämnde i teorin att det främst är den sista skolan, som ser identitetsarbetet som en process, som Palmer och Hardy (2000) identifierat, som är intressant för oss. Vi sa att om externt rekryterade arbetsledare blir ett med den nya organisationen, skulle det innebära ett ganska omfattande identitetsarbete hos den nyanställde. Som diskuterats ovan fann vi att arbetsledarna blir ett med organisationen men att detta sker av eget intresse och utan tvång. En internt rekryterad talade till och med om att bli tetrapakifierad. Hon menade att arbetet föder intresse för organisationen och att det är en positiv utveckling som leder till att man vill veta mer om företaget. Hon ansåg att individer utvecklar ett speciellt slags tankesätt samt även ett speciellt sätt att agera. Ordet livsstil nämndes men hon ansåg att orden var lite för negativt laddade för att på rätt sätt beskriva processen. Något som mer tyder på att personer blir ett med företaget framkom då en arbetsledare uttryckte att det inte går att stanna kvar i företaget om det är svårt att acceptera dess kultur. Som rebell uppnår du inget eftersom du inte kommer att vinna något gehör från dina chefer. En annan arbetsledare talade om ungefär samma sak. Hon menade att för att kunna bli populär på företaget måste den nya ledaren bli som alla andra, vilket skapar en viss likriktning på Tetra Pak.

#### 4.10 EQ och Föräldraskap

En intressant faktor som påverkat arbetsledarnas identitet är deras föräldraskap. Detta förvånade oss, då det inte var någon faktor som vi själva tänkt skulle kunna vara påverkande på identiteten. Föräldraskapet är inte en strukturellt påverkande faktor men vi anser att den ändå borde tas upp då flera arbetsledare nämnde just föräldraskapet som den största anledningen till att de blivit den ledare som de är idag.

Flertalet av arbetsledarna säger sig har blivit bättre ledare efter att de fått barn. Det har hjälpt dem att hitta sig själva och att känna sig trygga med sig själva och därmed har de blivit bättre i sin ledarroll. Föräldraskapet har även hjälpt dem att sätta sig in i andras situationer samt att hjälpa människor med utgångspunkt för var de befinner sig i deras personliga utveckling.

Enligt Goleman (1998) byggs EQ upp av flera olika komponenter. En bra ledare behöver kunna hantera dessa komponenter som är självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och sociala färdigheter. En diskussion om dessa följer nedan.

#### 4.10.1 Förstå andra genom att förstå dig själv

En av arbetsledarna, Inger, funderade mycket över sig själv och över sin egen identitet efter att hon fick barn.

*Jag har fått tänka igenom vem jag är när jag fick barn och fått tänka efter hur andra utvecklas.*

Det Inger säger är egentligen två saker. För det första har hon funderat över vem hon själv är. Detta visar på en självmedvetenhet som Goleman (1998) anser är viktig för ett högt EQ. Det är först när en individ känner sig själv som denna kan hjälpa andra. För det andra har hennes föräldraskap gjort att hon funderat över hur hennes barn utvecklats och vid ett senare skede även hennes medarbetare. Denna förmåga att sätta sig in i andras känslor och hjälpa dem att utvecklas är ett uttryck för empati. Som arbetsledare och chef över ett antal personer består hennes arbete bland annat i att få gruppen att fungera tillsammans så friktionsfritt som möjligt samt att få gruppen och individerna att utvecklas. Det bästa sättet att hjälpa människor att utvecklas är att sätta sig in i deras tankar för att få reda på var någonstans i utvecklingsfasen de befinner sig.

#### 4.10.2 Förståelse för medarbetares utveckling

En annan arbetsledare, Ingela, gjorde följande koppling mellan föräldraskap och rollen som ledare;

*Som förälder kommer man ingen vart om man inte tar sitt barn där det är, och det är likadant med medarbetarna. Ta situationen där den är.*

Ingela gör en liknelse mellan medarbetares och barns utveckling. Likt Inger, talar Ingela om att hon både som mamma och som arbetsledare måste förstå barns och medarbetares utveckling för att lättare kunna hjälpa till. Detta kan kopplas till Golemans (1998) sociala färdigheter som handlar om att kunna få sina medarbetare att gå i den riktningen som

eftersträvas. Om arbetsledarna vill att deras medarbetare ska utvecklas till fullo måste de kunna styra sina medarbetare så att utvecklingsprocessen går i rätt riktning.

#### 4.10.3 Bättre ledare

En tredje respondent, Isabelle, menar att föräldraskapet gjorde att hon kunde ha fler bollar i luften. Sådana saker som motivation och hur en person påverkar andra har hon haft stort intresse för hela livet, men förståelsen för hur människor fungerar har kommit med barnen. Isabelle talar även om att vara empatisk och mer mottaglig för andras tankar och deras åsikter. I frågan om vad hennes föräldraskap har gett henne i sin roll som ledare svarade hon;

*Det har gjort att man är mer mottaglig för hur de [medarbetarna, barnen] tycker och tänker, att vi inte fungerar likadant allihop, att man blir observant på det.*

Elsa lärde sig otroligt mycket av att få flera barn under en kort tid. Hon tycker själv att hon har blivit en bättre ledare sedan hon blivit mamma. Erfarenheten har exempelvis lärt henne att alla inte kan vara lyckliga på en och samma gång, att livet är orättvist. Denna koppling gör hon mellan sina barn och sina medarbetare. Även om hon och hennes grupp har jobbat länge med ett projekt kanske gruppen inte alltid får den uppmärksamhet eller uppskattning den borde. I sådana situationer menar hon att det är viktigt att kunna ta folks besvikelse, att våga pansarsätta sig.

#### 4.10.4 Kontroll av känslor

Det är viktigt att en chef kan kontrollera sina känslor, vilket är ett uttryck för självreglering. Detta är något som Elsa är medveten om och jobbar med för att bli en bättre chef. Hon menar att genom att lära känna sina barn lär hon även känna sig själv och samtidigt vilka starka och svaga sidor hon har. Detta kan i sin tur leda till att hon kan utvecklas till en bättre ledare.

*Genom att bli riktigt arg på sina barn lär man sig att komma i kontakt med sina känslor och det är personlighetsutvecklande.*

Att ha barn har även lärt henne att komma med tydliga besked och att inte förlita sig på vad andra tycker utan hon kan på ett bättre sätt fatta egna beslut. Det finns dock arbetsledare som inte menade att deras föräldraskap påverkat dem som ledare. En externt rekryterad (Erling) sade följande:

*Man är ju den man är. Man går till jobbet och så råkar man vara chefen. Man är ju inte en helt annan person när man är chef. Man är inte en annan person men man agerar annorlunda.*

## 4.11 Koppling mellan föräldraskap, EQ och identitet

Föräldraskapet har påverkat vissa arbetsledares identitet genom att de har utvecklat och förstärkt sådana egenskaper som är knutna till deras EQ. Arbetsledarna har reflekterat över sig själva och vilka de är och hur de kan utvecklas och även hur de kan hjälpa andra att utvecklas. Detta visar på att deras självmedvetenhet har ökat. De har kommit till insikt i frågor som ”Vem är jag?”, vilket är en grundläggande fråga när det kommer till identitet.

Även förmågan att sätta sig in i andra personers tankar och försöka förstå hur de känner har ökat genom deras föräldraskap och således har identiteten även här påverkats. Sammanfattningsvis så har flertalet arbetsledare blivit bättre ledare efter att de fått barn eftersom rollen som förälder tvingat dem att utveckla vissa av de egenskaper som är viktiga för ledare som vill utöva ett bra ledarskap.

Som Alvesson och Willmott (2002) presenterar finns det två olika skolor inom forskningen av identitet. Den ena menar att identiteten är fast och något som uppkommer vid födseln. Den andra skolan ser identitet som en process där det sker små förändringar hos individen under speciella utvecklingsstadier. Vad ledarna uttrycker med sitt föräldraskap tyder på den andra skolans syn. I detta fall är utvecklingsstadiet föräldraskapet. Arbetsledarna har utvecklat och förändrat sin identitet efter att de fått barn och detta har i sin tur gjort att de blivit bättre ledare. Vidare kan vi säga att den individuella identiteten påverkat den organisatoriska.

## 4.12 Sammanfattning av empiri och analys

Nedan följer en kort sammanfattning av vad som framkommit i detta kapitel. Vilka teorier som stämde in samt inte stämde in på undersökningen presenteras även.

Likt Hills (1992) studie ansåg Tetra Paks arbetsledare att medarbetarnas förväntningar är de som är viktigast för dem under deras första period som ledare. På denna punkt märktes inga skillnader mellan de internt eller externt rekryterade arbetsledarna. Märkbare skillnader fanns dock gällande de förväntningar som ställdes på dem. De interna kände att förväntningarna var för högt ställda medan de externa ansåg att de var för låga. De låga förväntningarna på de externa ledarna berodde inte, likt de presenterade teorierna, på att medarbetarna ansåg att den nya arbetsledaren ej kunde fylla den plats som den tidigare ledaren lämnat efter sig. De grundade sig snarare på en förståelse för att arbetsledarna var nya på företaget och inte var bekanta med rutiner, strukturer etcetera. Företagsutbildningen som delvis handlade om att ge en förståelse för företaget visade sig, precis som Hills (1992) studie inte varit speciellt viktigt för arbetsledarnas utveckling. Precis som Hill (1992) ansåg de att de hade lärt sig att bli ledare genom erfarenhet och inte endast genom utbildning.

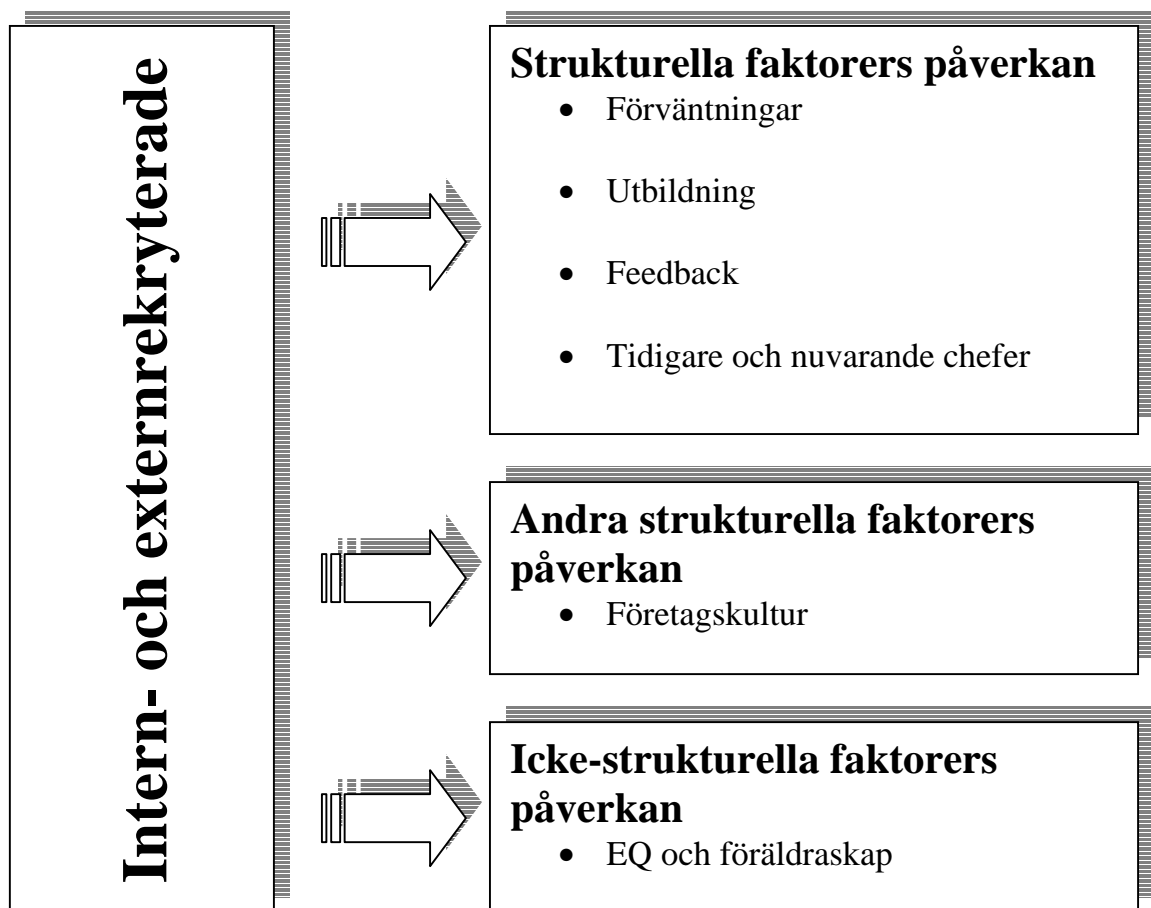
Arbetsledarna var inte helt överens när det kom till feedback. Det fanns arbetsledare som var nöjda med den mängd feedback de fick, medan andra uttryckte att mer feedback var önskvärt. De var överens över det faktum att negativ feedback var bättre än ingen alls och gjorde att de förstod vad som de behövde förändra hos sig själva. Detta går även i linje med vad Hill (1992) funnit i sin studie. En annan punkt som stämde överens mellan Hills (1992) studie och studien av arbetsledarna på Tetra Pak var betydelsen av tidigare och nuvarande chefer. Arbetsledarna menade att cheferna hade haft stor påverkan på deras identitetsskapande genom att de relaterade sig själva till dem. De bra egenskaperna som deras chefer haft försökte de anamma medan de var noga med att inte bete sig på samma sätt som deras dåliga chefer gjort. Vidare märktes att arbetsledarna, precis som Alvesson (2002) uttrycker, att det var svårt att exakt förklara företagets kultur. Alvesson och Willmott (2002) menar att identitetsreglering kan ske genom etablerande och tydliggörande av hur saker ska utföras. Tetra Paks Core values, som kan ses som standards, beskrevs på ett sätt som tyder på att identitetsreglering sker på Tetra Pak. Denna framstod dock varken som särskilt stark eller avsiktlig. Huruvida identiteten kan ses som fast eller som en process kunde varken verifieras eller avfärdas. Det fanns inga mönster i hur arbetsledarna såg på sitt identitetsutvecklande. Att föräldraskapet hade en positiv påverkan på EQ och det i sin tur på identitetsutvecklandet tydde undersökningen dock på. Självmedvetenheten, deras förmåga att känna empati och sociala färdigheter förbättrades genom att de lärde känna sig själva genom att lära känna sina barn.

---

## 5. SLUTSATS

*Detta kapitel besvarar de frågor som togs upp i problemformuleringen i det första kapitlet. Strukturen på kapitlet följer problemformuleringens uppställning med undantag från att skillnaden mellan att vara externt och internt rekryterad inte kommer besvaras i ett eget avsnitt utan löper kontinuerligt genom slutsatsen. Modellen nedan illustrerar kapitlets struktur.*

---



I denna uppsats har vi valt att sammanlänka tre olika områden: ny på jobbet, identitetsskapande och första linjens chef (även kallad arbetsledare på Tetra Pak) samt att belysa hur dessa påverkar varandra ur ett internt och externt rekryteringsperspektiv.

Undersökningen tyder på att det har betydelse för identitetsskapandet huruvida arbetsledaren är internt eller externt rekryterad. Trots att de båda grupperna verkar i samma miljö och egentligen kommer i kontakt med samma påverkande faktorer finns det skillnader som gör att identitetsprocessen i vissa fall går åt olika riktningar. Det är dock fel att säga att det bara finns olikheter mellan de två grupperna, det finns även vissa likheter som påverkar identitetsarbetet. Vi presenterar här vad vi kommit fram till.

## 5.1 Strukturella faktorerers påverkan

En identitetsprocess kan inte ses som avskild från strukturell påverkan. Vi har i denna uppsats funnit att strukturella faktorer som förväntningar, utbildning, feedback och tidigare och nuvarande chefer har påverkat arbetsledarnas utveckling och deras identitet som ledare. Vi presenterar nedan i denna ordning våra tankar om hur de strukturella faktorerna påverkar arbetsledarnas identitetsskapande.

### 5.1.1 Förväntningar som påverkande faktor på arbetsledarnas identitet

De intervjuer vi genomfört har gett oss insikten i att det är ganska tydligt att det ställs olika höga förväntningar på internt och externt rekryterade arbetsledare på Tetra Pak. De internt rekryterade kände att det ibland förväntades för mycket av dem i och med att de anställdes inom företaget. Istället för att fokusera på ett bra ledarskap, läggs under den första perioden som arbetsledare, fokus på orientering kring den nya arbetsplatsen (som för de flesta är en plats de inte tidigare arbetat på). Det råder skillnad i den mängd stöd som de två olika rekryteringsformerna (externt och internt rekryterade) får av sina chefer, vilket i vissa fall leder till avundsjuka från de interna. Viktigt att poängtera är att de internt rekryterade fick stöd, men i de fall som vi undersökt var stödet stundtals inte tillräckligt.

Situationen beskriven ovan kan leda till att de internt rekryterade arbetsledarna tvingas att koncentrera sig på att försöka dölja att de inte är experter på sin nya arbetsstation, istället för att visa de sidor som är deras starkaste. De förväntningar som ställdes på dem fick alltså i vissa situationer en negativ påverkan.

Samtidigt som de internt rekryterade kände att förväntningarna som ställdes var höga, kunde de externt rekryterade känna att deras förväntningar var låga, eller i vissa fall väldigt låga. Detta kan i sin tur leda till att denna grupp av ledare blir osäkra på vilka sidor av sig själva som de skall ta fram, vilket kan leda till en skev identitetsbild hos dem själva.

För att Tetra Pak skall kunna få ut så mycket som möjligt av sina nya ledare och skapa den ledaridentitet som är mest förmånlig för alla, bör företaget vara realistiskt och inse att arbetsledarna inte under sina första månader kan veta allt inom sitt nya arbetsområde. Dock är det så att de arbetsledare som reflekterat över sin första period som arbetsledare i relation till de förväntningar som ställts på dem, anser att den jobbiga ingången till det nya arbetet gett dem stor insikt i hur de fungerar som människor. Denna kunskap kan vara avgörande för en bra ledare, då de lär sig att hantera andra situationer som ibland är jobbiga att handskas med.

### 5.1.2 Utbildning

Enligt våra respondenter måste anställda på Tetra Pak själva söka upp utbildningar som de vill delta i. Tetra Pak har inga givna kurser som alla nya arbetsledare måste genomgå när de börjar på sin nya position. Det är en sanning med modifikation då de externt rekryterade arbetsledarna genomgår kurser om till exempel företagskultur och struktur. Att Tetra Pak inte ”serverar” sina anställda utbildningar ansåg arbetsledarna var problematiskt. Flera av dem ville gå på fler och bättre utbildningar, främst ledarskapsutbildningar. Det kan tänkas att en ledarskapsutbildning under arbetsledarens första månader eller år eventuellt hade underlättat och fått denne att känna sig mer säker i sin roll. De tvingas nu genomgå ett mer omfattande identitetsarbete än de behövt. Vilket också kan ses som att olika identiteter formas och att olikheter skapas.

Som vår undersökning tyder på ligger stort ansvar på den enskilda arbetsledaren eftersom denne själv måste söka upp rätt utbildning, om inte deras chefer anmäler dem. Det skapas här en klyfta eftersom de internt rekryterade känner till företaget bättre och därmed vet hur dessa utbildningar kan tillgås. Detta till skillnad från de externt rekryterade som ännu inte har hunnit skaffa sig det rätta kontaktnätet för att få den informationen och därmed har svårare att veta vilka kurser det finns att tillgå. Arbetsledarna har gått från att vara medarbetare till arbetsledare vilket har medfört ett omfattande identitetsarbete. Denna förändring medför att de precis nytillkomna arbetsledarna måste plocka fram nya sidor hos sig själva som passar en ledare. För att påskynda denna process behövs fler ledarskapsutbildningar som gör att arbetsledarna snabbare blir trygga i sin nya ledarroll. Vi anser således att identiteten påverkas av utbildning, eller frånvaron av den, både hos de externt eller internt rekryterade arbetsledarna.

Att Tetra Pak ger de externt rekryterade arbetsledarna utbildning i företagskultur är bra. Detta kan öka känslan av organisationstillhörighet som i sin tur leder till att arbetsledarna känner en större delaktighet och gemenskap med den nya organisationen. Detta kan jämföras med gruppidentifikation (Alvesson & Willmott, 2002), genom att de externt rekryterade arbetsledarna identifierar sig med de andra anställda på Tetra Pak.



### 5.1.3 Feedback

Vi fick indikationer på att feedback är ett underskattat verktyg på Tetra Pak under intervjuerna. Det är ett verktyg som egentligen har stor påverkan på arbetsledarnas identitet eftersom de genom feedback kan omdefiniera sig själva och inse vad som är deras styrkor och svagheter. Ett fåtal av respondenterna var nöjda med den mängd feedback de fick, men de flesta ansåg att de inte fick tillräckligt mycket. För att en arbetsledares identitetsarbete skall fungera på bästa möjliga sätt krävs det mer kontinuerlig feedback från både chefer och medarbetare på Tetra Pak. En frånvaro av feedback skapar osäkerhet för arbetsledarna och det kan bli svårt för dessa att veta vad de inom sig själva, eller i sitt arbete, bör förändra och förbättra. I dessa fall är negativ feedback att föredra framför ingen feedback alls.

### 5.1.4 Hur chefer påverkar identitetsarbetet

Likt studier av bland annat Hill (1992) och Wenglén (2005) visade det sig att nuvarande och tidigare chefer spelade en viktig roll för arbetsledarnas identitetsskapande. Arbetsledarna förklarade att både nuvarande och tidigare chefer hade stor påverkan på vem de är som arbetsledare. De tog efter chefer som hade bra beteende och från chefer som var sämre lärde de sig hur ledare inte bör vara. Arbetsledarna balanserade alltså sina nuvarande och tidigare chefers bra och dåliga karaktärsdrag när de själva skapade sin ledarstil och identitet. För de externt rekryterade var de nuvarande cheferna också viktiga då det var genom dem som arbetsledarna lärde känna företagskulturen och hur de bör arbeta inom Tetra Pak. En tredje faktor var påverkan av utländskt ledarskap. Några arbetsledare gjorde oss uppmärksamma på att det kommit alltmer utländskt ledarskap till Tetra Pak de senaste åren. Ett slags ledarskap som skiljde sig från det svenska ledarskapet genom att vara mer rakt på sak och med tydligt ställda förväntningar. Arbetsledarna menade att de först varit tveksamma till denna stil men sedan sett fördelarna och därefter förändrat sitt eget sätt att vara och leda sina medarbetare.

## 5.2 Andra strukturella faktorerers påverkan

### 5.2.1 Hur påverkas arbetsledarnas identitetsarbete av företagskulturen?

Företagskulturen rymmer flera olika faktorer som påverkar arbetsledarnas identitetsskapande. I studien av Tetra Pak framkom att de internt och externt rekryterade ledarnas identitetsprocesser var påverkade av företagskulturen. Vad som skiljde de två grupperna åt var att de internt rekryterade cheferna inte reflekterade lika mycket som de externt rekryterade arbetsledarna över företagskulturen och hur de arbetade inom företaget, utan accepterade den och arbetade efter Tetra Paks ”riktlinjer”. För flera av de internt rekryterade arbetsledarna var deras anställning på Tetra Pak deras första efter avslutad skolutbildning. Därmed kan det tänkas att Tetra Pak har en central påverkan på deras identitetsskapande. Detta eftersom

arbetsledarna inte kände till några andra kulturer och kunde således inte balansera och förkasta företagets ideologi. För de externt rekryterade cheferna hade kulturen en annan påverkan. De uttryckte att de som externa arbetsledare måste acceptera Tetra Paks kultur och arbeta efter den för att kunna trivas i företaget och för att bli en i gänget. Inom Tetra Pak är den tekniska kompetensen hyllad, vilket ledde till att de externt rekryterade cheferna som ofta kom från andra miljöer var tvungna att ta fram och förstärka dessa sidor hos sig själva. Identitetsfrågan ”Vem borde jag vara på Tetra Pak?” blev central för de externt rekryterade arbetsledarna.

I vår undersökning har vi kommit fram till att det sker en viss identitetsreglering på Tetra Pak. Företaget har en stark företagskultur men vad som framkommit under intervjuerna är att Tetra Pak inte arbetar genomgående med att medvetet försöka omdefiniera eller förändra sina anställdas identiteter. Intervjupersonerna uttryckte att Tetra Pak är ett tillåtande företag eftersom arbetsledare får lov att ha den ledarstil som de önskar oavsett om de är internt eller externt rekryterade. Detta ansåg de dock vara en sanning med viss modifikation. Tetra Paks Core values är det viktigaste instrumentet att påverka medarbetares sätt att arbeta på. Båda grupperna lät oss förstå att dessa Core values var viktiga för dem gällande hur de arbetade och ledde sina anställda, men också vilka sidor de skulle framhäva hos sig själva.

Oberoende om arbetsledaren är externt eller internt rekryterad finner vi att företagskulturen spelar en viktig roll när det gäller vem arbetsledaren är/blir och för dennes identitetsarbete. Speciellt då företagskulturen är stark och där det finns uppställda normer som medarbetare bör arbeta efter (på Tetra Pak – Core values). De åtta arbetsledarna visar på att identifikationen med företaget sker frivilligt och av intresse. Att bli ”tetrapakifierad” är att underlätta sitt arbete. En annan viktig aspekt är att arbetsledare har ansvar för medarbetare och det i sin tur innebär att de har ansvar för att förmedla företagets kultur till dem. För att detta skall lyckas måste arbetsledarna själva identifiera sig med kulturen och acceptera den.

## 5.3 Icke- strukturella faktorerers påverkan

### 5.3.1 Föräldraskapets påverkan på identitet

Genom empiri har det framkommit att föräldraskapet påverkat arbetsledarnas chefsidentitet.

Arbetsledarnas självmedvetenhet ökade efter att de fått barn, då det har hjälpt dem att fundera över sig själva. Föräldraskapet har gjort att arbetsledarna utvecklats positivt. Det var först när de förstod och lärde känna sig själva som de ansåg sig kunna hjälpa andra att utvecklas. Genom att veta var någonstans i utvecklingsfasen som medarbetarna befinner sig, kan arbetsledarna ge dem bättre hjälp. Genom att få barn blev det lättare för dem att sätta sig in i andras känslor och tankar och att på så sätt bättre kunna hjälpa medarbetarna i deras utveckling. Detta handlar om att ha stor empati, vilken arbetsledarna ansett öka genom

föräldraskapet. Identiteten har även förändrats då självregleringen har ökat. Arbetsledarna blev bättre på att kontrollera sina känslor och hantera sina svaga och starka sidor sedan de fått barn. De menade att föräldraskapet endast haft positiva effekter på deras ledarskap och identitet.

## 5.4 Avslutande ord

Det resultat som presenteras i denna uppsats kan inte ses som en generalisering för hela Tetra Pak då vårt urval har varit för litet. Dock ser vi tendenser av att Tetra Pak missar en stor möjlighet att på ett positivt sätt påverka arbetsledarnas identitetsskapande. Enligt vad som kommit fram genom intervjuerna skulle Tetra Pak kunna hjälpa sina arbetsledare att förenkla identitetsprocessen och få dem att fortare känna sig trygga som ledare och i sin nya position. En viktig tanke är att Tetra Pak bör reflektera över hur de tar emot nya arbetsledare. För att skapa en balans mellan de olika rekryteringsgrupperna är det viktigt att det ställs rimligt höga förväntningar på dem samt att de är rättvisa. Förväntningarna får inte bli en stressfaktor.

Enligt oss bör utbildning användas på ett annat sätt än den görs idag. Externt och internt rekryterade arbetsledare kommer in med olika förutsättningar. Tetra Pak bör bli mer medvetet om detta faktum och bemöta dem på ett annat sätt än de gör idag. Av naturliga skäl måste externt rekryterade chefer skickas på kurser som påskyndar och förenklar deras möjlighet att lära känna företaget och dess kultur medan de internt rekryterade arbetsledarna inte är i samma behov av dessa kurser. Skillnader bör dock inte finnas när det gäller att ge arbetsledarna stöd i att finna sin ledarskapsstil och identitet. Utbildningsmässigt bör både externt och internt rekryterade arbetsledare skickas på ledarskapskurser om behovet av dessa finns. Utifrån vad intervjupersonerna berättat för oss måste de själva finna de utbildningar de vill gå vilket är problematiskt framför allt för de externt rekryterade som inte känner till företaget på samma sätt som de internt rekryterade.

Det stöd arbetsledarna får i sin nya position är helt beroende av vem de har som chef. Det är även cheferna som ställer upp, respektive inte ställer upp förväntningar på arbetsledarna. I vissa fall har arbetsledarna fått chefer som inte har varit särskilt bra och detta kan anses ha påverkat deras identitetsskapande. Arbetsledarnas chefer på Tetra Pak bör få en bättre medvetenhet om ledarnas situation. Det bör reflekteras över hur de två olika grupperna av arbetsledare blir bemötta. Detta gäller framförallt när det kommer till det stöd, förväntningar och utbildning som de två grupperna får. Ledarna går från att vara medarbetare till att bli arbetsledare, en process som i sig kräver ett enormt identitetsarbete. Vi finner att det i denna process inte bör ligga så mycket ansvar på dem själva när det kommer till att hitta nödvändigt stöd, som med stor sannolikhet behövs under arbetsledarens första månader och år.

## 5.5 Framtida forskning

Det ställs olika förväntningar och krav på arbetsledare beroende på om de är internt eller externt rekryterade. Det hade därför varit intressant att studera om det faktiskt är så att dessa två rekryteringsmetoder skapar två olika läger med arbetsledare, ett externt och ett internt där förutsättningarna för ett gott ledarskap skiljer sig åt. Vad får detta i så fall för konsekvenser? Vad anser de externt och internt rekryterade arbetsledarna om detta? Vad har fallföretaget för åsikter?

Det hade även varit intressant att studera arbetsledares identitet ur ett genusperspektiv. Där hade existerande könsmönster i företaget och hur dessa påverkar kvinnor respektive män samt frågor om kvinnor och mäns olikheter eller likheter som arbetsledare kunnat studeras. Det hade då varit intressant att titta på om det finns någon skillnad mellan hur män och kvinnor behandlas som arbetsledare? Är förväntningarna olika ställda? Ges de fler/färre utbildningar? Gynnas något kön av att vara just manlig eller kvinnlig arbetsledare? Hur påverkar det i så fall deras arbetsledaridentitet?

---

# KÄLLFÖRTECKNING

---

## Skriftliga källor

- Alvesson, M (1991). *Kommunikation makt och organisation*. Stockholm: Nordstedts Ekonomi.
- Alvesson, M. (1994). Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*, 15/4, 535-563
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management studies*, 39:5, 619-644.
- Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H., & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet – Kvalitativ metod i teori och praktiken* (Working Paper 1998:1). Lund: Lunds Universitet, Institutionen för Media och Kommunikation.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.).Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2003).
- Carlén, M. (1999). *Kunskapslyft eller avbrytarbänk?* (avhandling för doktorsexamen, Göteborgs Universitet).
- de Klerk, A. (1990). *Att leda – Svenska personalhandboken*. Timbro: AB Timbro.
- Eriksson, L-T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera* (7:e rev Uppl.) Malmö: Liber Ekonomi.
- Gorelick, D. (2005). Employee education: It's not an injection. *American Printer*, 2, 40.
- Goldman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, nov-dec, 93-102.

Hill, L. (1992). *Becoming a Manager – How new managers master the challenges of leadership*. New York: Penguin Books.

Holme, I.M., & Solvang, B.H. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a rev uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jaques, Elliot (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press

Knights, D., & Murray, F. (1994). *Managers dividied*. Chichester:Wiley.

Kotter, J.P. (1982). *The general Managers*. New York: Free Press.

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

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organizational Studies*, 22/1, 59-89.

Lindgren, M., Packendorft, J., & Wåhlin, N. (2001). *Resa genom arbetslivet om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Lund: Akademia adacta.

Lundquist, L. (1987). *Implementation Steering – An Actor-Structure Approach*. Lund: Studentlitteratur.

McCall, M. (2004). Leadership Development throw Experience. *The Academy of management Executive*, 3, 127-130.

Macionis, J.J., & Plummer K. (2002). *Sociology – A Global Introduction*. (2.e rev. Uppl.). Harlow: Prentice Hall.

Palmer, I., & Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: Sage Publications Ltd.

Pratt, M. (2000). The Good, the Bad and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quartely*, 45, 456-493.

Stieng, G.H. (1997). Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist?. I M. Drakenberg (Red.), *Mellanhefter – Från ledningens redskap till verksamhetens motor* (pp.86-107). Lund: Studentlitteratur.

Svenning, C. (2003). *Metodboken* (5.e rev. Uppl.). Eslöv: Lorentz

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2001). *Managing Managerial Identities – Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle*. (Working paper 2003/1). Lund: Ekonomihögskolan Lund, Företagsekonomiska institutionen.

Thurén, T. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB

Tollgerdt-Andersson, I. (1996). *Svenskt Ledarskap i Europa*. Liber: Malmö.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2003). Leadership, Identity and Influence: Relational Concerns in the Use of Influence Tactics. D. van Knippenberg & M.A. Hogg (Red)., *Leadership and power – Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 121-138). London: Sage.

Watson, T.J. (2002). *Organising and Managing Work – Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok? – en studie av mellancheferers lärande* (avhandling för doktorsexamen, Lunds Universitet).

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30:4, 515-552.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 215-289.

## Muntliga källor

Bengt Magnusson, Utbildningsansvarig Tetra Pak, Lund,  
Telefonintervju 051125

Therese Oppliger, Personalman Tetra Pak, Lund  
Telefonintervju 051123

## Elektroniska källor

[www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com), 2005.12.30

---

# Bilaga 1 - Intervjuguide

---

## **Introduktionsfrågor**

Externt/internt rekryterad?

Hur länge har du arbetat som arbetsledare på Tetra Pak?

Om internt rekryterad: är du chef över gamla medarbetare?

Om internt rekryterad: hur länge har du arbetat på Tetra Pak?

Hur många personer är du chef över?

Vilken funktion fyller ditt arbetslag inom Tetra Pak?

Hur är din ledarroll påverkat av ditt tidigare arbete?

Märker du att externt rekryterade arbetsledare är påverkade av sitt tidigare jobb när det kommer till hur denne är som ledare?

Vad finns det för fördelar med att vara internt/externt rekryterad?

Finns det någon problematik med att vara internt/externt rekryterad?

## **Förväntningar**

Kände du av några speciella förväntningar från de medarbetare när du började?

Kände du av några speciella förväntningar från dina chefer när du började?

Blev förväntningarna en stressfaktor eller motivations faktor?

Hur anser du att förväntningarna har påverkat dig?

Tror du medarbetare har annorlunda förväntningar på dig som är internt/externt rekryterad än *motsatt rekryteringsmetod*?

Tror du chefer har annorlunda förväntningar på dig som är internt/externt rekryterad än *motsatt rekryteringsmetod*?

Vems förväntningar är viktigast för dig att leva upp till? Dina medarbetares eller chefers?

Har det tagit lång tid för dig att känna dig trygg i din ledarroll?

När kom denna brytpunkt?

Någon speciell händelse?

## **Organisationskultur**

Finns det något beteende som ledare inte får lov att utöva på Tetra Pak?

Finns det något beteende som belönas på Tetra Pak?

Kan du identifiera dig med de värderingar som Tetra Pak har?

Hur påverkar Tetra Paks Core values ditt dagliga arbete?

Hur förmedlas kulturen?

Tror du att man som extern arbetsledare snabbt identifierar sig med Tetra Paks värderingar eller har du märkt att det är en långtgående process?



Har du som arbetsledare snabbt identifierat dig med dessa värderingar?

Hur har du upplevt denna process?

Finns det personer på Tetra Pak som anses vara "hjältar"?

Alltså finns det personer som utmålas som förebilder för de anställda? (Personlighet, prestationer)

Varför anses just de vara förebilder?

Anser du att Tetra Pak manar till ett särskilt ledarskap, som alla ska arbeta efter?

Finns det utrymme att skapa sin egen stil och sätt att kunna hantera situationer på?

Anser du att kännedom/okunskap om organisationskulturen på Tetra Pak har påverkat dig på något sätt?

Vad händer om man som ledare inte skulle passa in i eller accepterar den starka kulturen? Har detta hänt?

Om du skulle försöka beskriva din ledarskapsstil med tre ord, vilka skulle de då vara?

Vad anser du har påverkat dig att bli den ledare som du är idag?

Anser du att din utveckling som ledare har varit en mer stigande jämn process eller har den skett i perioder.

Anser du att man är född till ledare eller är det något som man lär sig bli?

### **Företagsutbildning**

Anser du att den utbildning som du fick i början gav dig en klarare bild av hur Tetra Paks organisationskultur ser ut?

Vad anser du utbildningen gav dig?

Anser du att den utbildning som du fick i början av ditt chefskap har bidragit till hur du agerar som chef?

Anser du att Tetra Pak har gett dig tillräckligt stöd när du anställdes med tanke på att du var internt/externt rekryterad?

Har Tetra Pak givit dig en mentor som du kan vända dig till vid behov?

Följs era ledarskapsprestationer upp så att ni kontinuerligt får feedback på vad ni gör?

Fanns det enligt dig något som fattades i utbildningen som du nu i efterhand känner att du hade behövt i ett tidigare skede?

---

## Bilaga 2 – Bestämmelser för intervjun

---

- Uppsats på Kandidatnivå inom Organisation och ledarskap på Ekonomi Högskolan
- Undersöker hur det som första linjens chef är att vara ny på jobbet, hur omgivande faktorer påverkar erat identitetsskapande och också om det finns skillnader mellan att vara internt och externt rekryterad.
- Inga personers namn i våra dokument. Varken ditt eller andras namn som du eventuellt nämner nu under intervjun. Eventuellt kommer vi att använda oss av fiktiva namn.
- Inte nämnas vilken avdelning som du arbetar på.
- Det du säger ska inte kunna kopplas till dig och allt som sägs i detta rum är mellan oss, alltså ingen inom Tetra Pak kommer att få reda på att det är du som har sagt något speciellt.
- Skulle du av någon anledning vilja avbryta intervjun kan du göra det när som helst.
- Är det ok om vi spelar in intervjun? Det är för att underlätta för vår analys.
- Har du några frågor innan vi startar intervjun?

### Efter intervjun

- Vi intervjuar sammanlagt 8 arbetsledare på Tetra Pak.
- För att ge feedback, ta upp något som var väldigt intressant under intervjun.
- Vi har inga mer frågor har du något mer att ta upp innan vi avslutar intervjun?

---

## Bilaga 3 – Frågeformulär HR- ansvarig

---

Hur går det till när ni rekryterar en första linjens chef?

Hur väljer ni mellan en intern och en extern person? Tittar ni alltid internt i första hand eller letar ni öppet efter en viss kompetens som eftersträvas oavsett var denna person befinner sig?

Vid extern rekrytering, gör ni en noggrann analys av person för att se om denna passar väl in med er starka företagskultur?

Gör ni personlighetstester på både internt och externt?

Vad går testet ut på? Vilka faktorer hos den sökande är det som utvärdera?

Vad har ni för uttalad företagskultur? Vilka värderingar byggs den upp av?

Ges de anställda något slags informationspaket som förklarar Tetra Paks historia, kultur, kärnvärderingar etc.?

Gör ni de nyanställda medvetna om vilka förväntningar som ställs på dem? Alltså får de en klar bild av vilka mål de skall uppnå?

Ger ni riktlinjer om hur en chef skall leda sina underordnade?

---

## Bilaga 4 – Frågeformulär Utbildningsansvarig

---

Ges det någon introduktionskurs till de nyanställda? Hur ser en sådan ut?

Vad lär ni ut på denna introduktionskurs?

Finns det något särskilt område som ni lägger mer vikt på än andra under kursens gång?

Skiljer sig utbildningen åt mellan en internt och en externt rekryterad person?

Diskuterar ni under utbildningens gång Tetra Paks kultur?

Diskuterar ni under utbildningens gång vilka förväntningar som ställs på de nya cheferna?

Behöver de under sin första utbildning genomgå något slags test?

Ger Tetra Pak ledarskapskurser?

Sker det vidareutbildningar?

Måste alla ledare genomgå dessa vidareutbildningar eller kan man själv ansöka om vilka kurser man vill gå?

Försöker ni genom er introduktionskurs/ledarskapsutbildning påverka era chefers agerande eller får de utrymme för eget initiativtagande?

Vi har hört talas om att det finns en kurs som heter Crash Course, stämmer detta?

Vad går den ut på?

---

## Bilaga 5 – Tetra Paks Core values

---

### Freedom with accountability

Freedom with accountability characterises our working lives. We believe each Tetra Pak employee should have the power to take initiatives to develop and improve our business, sharing knowledge with our colleagues - and we act as if the company was our own. But with the freedom, we accept the responsibility to act always in the best interests of Tetra Pak.

### Partnership with customers, suppliers and colleagues

Partnership with customers, suppliers and colleagues is our second Core value. We want our customers to see us as proactive business partners, using our global expertise in food processing and packaging to meet their needs, add value and deliver competitive advantage. We want our suppliers to speak of our high regard for quality in everything we do. With our colleagues, we focus on positive outcomes and on creating a good working climate, sharing knowledge and common goals. We remember that partnership at all levels also means listening, recognising and learning from the achievements of others.

### Long term perspektive

We take a long-term perspective at Tetra Pak, recognising that our vision is best served by working towards long-term goals. We don't forget the need for short-term results, but we avoid 'quick fixes', which only bring temporary benefits. Instead, we focus on learning and experimentation. This also means we seek to develop mutually beneficial long-term commitments to customers and suppliers.

### Innovation and creativity

Innovation and creativity at Tetra Pak means we deliberately set challenging goals for ourselves, to encourage us to constantly strive for new and better solutions. We keenly follow market trends and technical developments and strive to gain the competitive edge. We are proud to share and build on the ideas and the knowledge of our partners. We work to make sure that everything we produce, product or service, is fully fit for its purpose - and we continue to innovate to ensure they remain so. We take pride in our willingness to change and know that past performance is no guarantee of tomorrow's success.

### Commitment and fun

We promote both commitment and fun at Tetra Pak. At work, we enjoy the benefits of membership in a committed team that puts the company's interests ahead of our own. We know that having fun on the job promotes creativity and improves results and we work hard to maintain this working atmosphere. We take pleasure from achieving our objectives and seeing things

through to the end. We are self-motivated and take responsibility for ourselves, our attitudes and the working climate around us.

---

## Bilaga 6 – Tetra Pak Företagsinformation

---

Tetra Pak grundades 1951 av Ruben Rausing i Lund. Företaget börjad med att utveckla och producera olika förpackningsmöjligheter för dagligvaror som mjöl, salt och socker. Tillsammans med Erik Wallenberg utvecklades i början av 1950-talet en ny sorts pappersförpackning som skulle underlätta handel med olika varor. Dessa skulle sedan komma att bli det nya sättet på vilket mjölk förpackades. Sedan dess har Tetra Pak varit världsledande i olika förpackningsmöjligheter för mjölk, juicer, frukt, drycker och andra produkter.

Tetra Pak har sedan starten 1951 varit ett familjeägt företag (därmed ej börsnoterat) och har idag 58 olika marknadsföretag runt om i världen. Företaget har runt 20 olika bolag, de flesta belägna i Lund. Bolagen som finns i Lund fokuserar huvudsakligen på forskning, utveckling, tillverkning av processutrustning och kompletta förpackningslinjer. Företaget har cirka 21 000 anställda globalt och runt 4000 i Sverige. Tetra Paks produkter distribueras till över 165 länder världen över. Nettoförsäljningen per 2004 uppmättes till 7,525 MEUR (miljoner Euro).