LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag

– En studie i bankvärlden

Rebecca Blad
Katarina Engström
Marie Ormberger

Handledare:
Jörgen Eksell
Lars Nordgren

D-uppsats
Vt 2007

Sammanfattning

Titel: Föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag – En studie i bankvärlden

Nivå: Magisteruppsats, maj 2007

Författare: Rebecca Blad
Katarina Engström
Marie Ormberger

Handledare: Jörgen Eksell
Lars Nordgren

Problem: På grund av stora pensionsavgångar kommer det inom de närmsta åren att behövas ett stort antal chefer. Forskare och praktiker har emellertid uppmärksammat att unga människor i mindre utsträckning verkar vilja ta över denna roll. På bankföretaget Nordea har likväl detta problem uppmärksammats.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att studera ungas föreställningar om chefskap ur ett organisationskulturellt perspektiv.

Metod: Uppsatsen baseras på kvalitativa intervjuer i kombination med en observation på ett utvalt fallföretag. Denna triangulering har medvetet använts för att säkerställa resultatet. Vi utgår även från litteratur, artiklar och forskningsrapporter som behandlar ämnet chefskap och organisationskultur.

Resultat: Unga medarbetare har idag flertalet olika föreställningar om chefskap. Vi lyfter fram de mest framträdande och vad som påverkar dem. Föreställningarna är att chefen är en förändringsförmedlare och en förmedlare av krav. Vidare visade resultatet att chefen bör ha mycket kunskap och erfarenhet, vara äldre samt vara en ledare. Dessa föreställningar påverkas till stor del av kunder och kulturella traditioner samt företagets resultat-, och kunskapskultur.

Nyckelord: Chefskap, Ledarskap, Organisationskultur, Föreställningar

Förord

I det första skedet under denna magisteruppsats önskade vi studera attityder till chefskap. Intresset låg i att närmare förstå unga medarbetares värderingar kring chefskap och arbete. Efter en tid vinklades forskningen till ett mer organisationskulturellt perspektiv och föreställningarna hamnade i fokus. Detta på grund av att det fanns många berättelser att urskönja i fallföretaget. Dessutom upptäckte vi att det fanns begränsad forskning kring ledarskap och organisationskultur i samband med varandra.

Utan hjälp från vissa personer skulle uppsatsen inte ha varit genomförbar. Vi fick ett mycket glatt bemötande från fallföretaget Nordea. Ett stort tack ska ges till Peter Moberger, HR-partner för Regionbank Syd för att du hjälpte oss att uppmärksamma den problematik som idag finns kring chefskap. Informanterna ska även ha ett stort tack för att ni hjälpte oss att skapa den empiriska grundsten som uppsatsen vilar på. Ert positiva tillmötesgående samt information har haft stor betydelse.

Våra handledare Jörgen Eksell och Lars Nordgren förtjänar även stora tack. Ni har väglett oss och hjälpt oss komma vidare när det har behövts. Era tankar och frågor har varit av stort värde. Tack för ert stora engagemang!

Vi hoppas att ni läsare tycker det blir lika roligt att läsa uppsatsen som vi tyckte det var att skriva den!

30 maj 2007

Rebecca Blad Katarina Engström Marie Ormberger

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 DEN NYA EKONOMINS LEDARSKAP 4

1.1 VEM VILL VARA CHEF I DEN ”NYA EKONOMIN”? 4
1.2 HUR SER FORSKARE PÅ CHEFSKAP? 5
1.3 PROBLEMFORMULERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING 6

2 DISPOSITION 8

3 RESAN 9

3.1 KARTLÄGGNING 9
3.2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN 10
3.3 EMPIRISK DATAINSAMLING 11
3.3.1 Intervjuer 11
3.3.2 Observation 13
3.4 ETIK 14
3.5 KVALITETSKRITERIER 14
3.6 NORDEA - GÖR DET MÖJLIGT GENOM FOCUS, SPEED & PERFORMANCE 15

4. ATT VARA CHEF I EN ORGANISATIONSKULTUR 17

4.1 ORGANISATIONSKULTUR 17
4.1.1 Vad är organisationskultur? 18
4.1.2 Kultur och ledarskap 19
4.2 FÖRÄNDRING AV LEDARSKAPET 21
4.3 LEDARSKAP VS CHEFSKAP 22

5 FÖRESTÄLLNINGAR OM CHEFSKAP PÅ ETT KUNSKAPSFÖRETAG 25

5.1 STORMÖTE PÅ NORDEA 25
5.2 HISTORIENS AVTRYCK 28
5.3 ATT LÄRA GAMLA HUNDAR SITTA 30
5.4 KUNSKAP OCH ERFARENHET – KVITTO PÅ FRAMGÅNG 34
5.5 SÄLJ, SÄLJ, SÄLJ – DU GÖR MIG GLAD 37
5.6 EN HAMBURGARE 41
5.6.1 Hamburgaren - Ledare eller chef 41

6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION 44

6.1 DEN GAMLA BILDEN 44
6.2 KUNSKAPSKULTUR 45
6.3 RESULTATKULTUR 46

7 KÄLLFÖRTECKNING 49

7.1 TRYCKTA KÄLLOR 49
7.2 MUNTLIGA KÄLLOR 50
7.2.1 Intervjuer 50
7.2.2 Observation 51
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR 51

1 Den nya ekonomins ledarskap

Att vara ledare idag är inte enkelt. Dagens industriländer har gått från en industriell ekonomi med löpandebandprocedurer till en kunskapsekonomi med ett mer flexibelt tanke- och arbetssätt. Tjänstesektorn har kommit att dominera och bli den största företagssektorn (Bryson 2004). I tjänsteföretag har personalen gått från att vara en stödfunktion till att vara kärnan till framgång (Grönroos 2002). Medarbetarna fungerar som kunskapsbärande specialister och nyckelpersoner inom sina respektive områden (Kotler 2003). Chefen är i detta sammanhang inte längre den person som innehar all kunskap (Sveiby & Risling, refererad av Ahltorp 1998). Det sägs att vi numera lever i en ”ny ekonomi”. Hur man än väljer att benämna utvecklingen är det svårt att undkomma det faktum att det har inträffat en betydande förändring i vårt samhälle. En väsentlig anledning till detta är informationsteknologin som har gjort sitt definitiva intåg i arbetslivet, vilket har ökat förändringstakten i samhället. Konkurrensen har intensifierats, ekonomin har i princip blivit gränslös och kundkraven har blivit allt högre. Den ökade förändringstakten har lett till att ledaren befinner sig under större press att konstant prestera. (Thrift 2000).

1.1 Vem vill vara chef i den ”nya ekonomin”?

Om 10 år passerar 30-40 procent av Sveriges chefer 65-årsstrecket och går i pension. Enligt Sifoundersökningar vill majoriteten av svenskarna dessutom helst pensionera sig redan vid 61-års ålder. Forsknings- och konsultföretaget Kairos Future har undersökt arbetsmarknaden och förutspår att det inom de närmsta tio åren uppskattningsvis kommer att behövas uppemot 250 000 nya chefer (Eldestrand 2005). I organisationer är 40-talisterna den grupp som är överrepresenterad på mellanchefsnivå (Waltenberg 2005). På så sätt kan det konstateras att många unga medarbetare kommer att få tillträde till den, ur vissas ögon, attraktiva chefsstolen.

Forskare och praktiker har emellertid belyst problematiken kring att den generation som är på väg att ta över, inte har intresse av att bli chefer. I den ”nya ekonomin” står chefer inför stora utmaningar att förbereda unga medarbetare för att ta roller som chefer i framtiden. I slutet av 90-talet påpekade Ahltorp (1998) att en del individer medvetet valde att inte ta en chefsposition. Hon menade att uppgiften att locka kompetenta medarbetare att åta sig ett

chefsansvar skulle bli ett kritiskt område. Även Loughlin & Barling (2001) menar att ledare i den ”nya ekonomin” kommer att möta åtskilliga utmaningar med att förebereda unga anställda att ta en ledarroll i framtiden. Vidare har Svenska Dagbladets näringslivsavdelning uppmärksammat problematiken. De redogör för Kairos Future och tidningen Chefs undersökning, genomförd i augusti 2005, kring chefskap. Det visade sig att sex av tio personalchefer tror att det kommer att bli svårare att locka kompetenta chefer framöver. De skriver även om 70-talisternas minskade intresse för chefskap och menar att det förknippas med långa arbetsdagar, stress, personalproblem och konflikter. *”Att vara chef framstår som oglamoröst”.* (Wahlin 2005). Ungdomar tycks inte sträva efter att göra karriär och att bli chef är inte längre lika vikigt (Andersson, Fürth & Holmberg, 1997). Karriärintresset har enligt konsulter och undersökningar kraftigt minskat de senaste 10-15 åren. Trendforskaren Göran Adlén menar exempelvis att endast 20 procent av dagens studenter strävar efter att uppnå ledande befattningar. Han menar att ledarskap i ett ”gårdagsperspektiv” var enkelt; många ville bli chefer (2006). Idag vill ungdomar framåt i karriären men inte nödvändigtvis uppåt (Ekstam 2002).

1.2 Hur ser forskare på chefskap?

Som den uppmärksamme läsaren har lagt märke till har vi hittills varvat begreppen ledare och chef. Ledare och chef används ibland synonymt med varandra och forskare resonerar olika kring begreppen. Mintzberg (1973) menar att de båda begreppen hänger ihop. Han framhåller att en chef inte ägnar hela arbetsdagen åt att bedriva ledarskap, utan att chefen även sköter administrativa uppgifter etcetera. Ledarskap är därmed en av chefens uppgifter enligt Mintzberg. Yukl (1989) finner det svårt att avgöra i vilken grad begreppen överlappar varandra. Han hävdar att en person kan vara chef utan att leda. Samtidigt menar han att en person kan vara ledare utan att vara chef. Kotter (1990) menar att chefer arbetar med aktiviteter såsom planering, organisering och kontroll. Ledare skapar istället visioner mot framtiden och fungerar som motivatörer. Vid uppsatsens början var chefskap det begrepp som genomsyrade vårt fältarbete. Under arbetets gång har det visat sig att vissa uppfattningar hos de anställda är starkt förbundna med Kotters ledarskapsbegrepp. I analysen kommer vi, med undantag för de avsnitt där resonemang förs kring de båda benämningarna ledare och chef, att

använda chef som ett begrepp som omfattar de båda aspekterna. Vi ansluter oss därmed till Mintzbergs ställningstagande, att de både begreppen hänger ihop.

Forskningen kring ledarskap är omfattande. Noterbart är att forskningen inte har berört dess organisationskulturella kontext i någon vidare utsträckning, utan att det fokuseras på hur en person som identifieras som ledare uppför sig, samarbetar och leder en organisation (se Alvesson 2001). Det är kritiskt att förstå kontextuella faktorer som omger ledarskapet för att generell kunskap om ledarskap ska kunna erhållas (se t.ex. Anatonikis, Cianciolo & Sternberg 2004). Det är därför av relevans att använda sig av ett kulturperspektiv vid analysen av ledarskap. Vissa forskare skiljer på företags- och organisationskultur (t.ex. Anthony 1994) medan andra (t.ex. Alvesson 2001) inte lägger vikt vid att särskilja dessa begrepp nämnvärt. Då vi inte studerar kulturbegreppet i sig, utan använder det som ett tolkningsfilter, väljer vi att inte göra någon åtskillnad mellan begreppen. Att använda oss av begreppet organisationskultur i uppsatsen är dock ett medvetet val för att underlätta för läsaren.

Tyngdpunkten ligger i denna uppsats på chefskap ur ett organisationskulturellt perspektiv. Alvesson (2001) framhåller att det på den kulturella nivån i organisationer finns en referensram. Denna ram består av föreställningar, uttrycksfulla symboler och värderingar. Med hjälp av dessa definierar individer sin miljö och gör bedömningar. Utifrån kulturen tolkar de anställda sina erfarenheter och söker vägledning för sina handlingar. Ett exempel på en föreställning som återfinns i den kulturella referensramen i organisationen är bilden av chefen. De flesta har en klart förutbestämd bild av hur en ledare ser ut. Den bilden har formats av goda ledare vi mött, men också av ledare som inte presterat eller uppfört sig bra (Ekstam 2002). De anställdas tolkning av chefens handlingar får konsekvenser, då det påverkar medarbetarens handlingar.

1.3 Problemformulering, syfte och frågeställning

Efter att ha tagit del av forskning och diverse material kan det konstateras att det existerar en problematik kring chefskap. Att unga i mindre utsträckning verkar vilja ta en chefsroll är inte i samklang med det stora framtida behovet av chefer. 40-talister är, som tidigare nämnts,

överrepresenterade på mellanchefsnivå, varför det kan sägas vara motiverat att studera just denna kategori. Genom att studera föreställningar ur ett organisationskulturellt perspektiv kan vi få fram hur unga resonerar kring chefskap, vilket påverkar deras framtida karriärhandlingar som exempelvis att söka chefspositioner. Som utgångspunkt för vår studie används Nordea som fallföretag. Under senare tid har företaget upplevt svårigheter med att internrekrytera nya chefer, vilket väcker många frågor om vilka föreställningar om chefskap som florerar inom organisationen. Vårt syfte blir utifrån ovanstående att undersöka ungas föreställningar om chefskap ur ett organisationskulturellt perspektiv.

Utifrån detta syfte har vi formulerat två frågor:

1. Hur ser unga anställdas föreställningar om chefskap ut?
2. Vad påverkar unga anställdas föreställningar om chefskap?

2 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i olika kapitel. Dessa består av *Den nya ekonomins ledarskap, Resan, Att vara chef i en organisationskultur, Föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag* samt *Slutsatser och avslutande diskussion.* I analyskapitlet *föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag* är empirin och analysen uppdelad i olika teman. Detta gjordes eftersom olika mönster utkristalliserades under metodinsamlingens gång. Denna strukturering genomfördes även för att underlätta för läsaren. Uppsatsen är uppbyggd på följande sätt:

- Nästa kapitel beskriver metoden. Vår resa har varit lång men rolig. Denna del är uppdelad i olika avsnitt och börjar med kartläggningen av ämnet till och med analysfasen.

- I teoriavsnittet har fokus lagts på erkända teoretiker som har studerat teman närliggande vårt ämne. Det finns mycket teori kring chefskap och organisationskultur var för sig, därmed har vi har valt att studera dessa tillsammans. Vi tar närmare reda på vad organisationskultur handlar om och hur forskare skiljer på chef och ledare.

- Kapitel fem handlar om *Föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag*. Här redogörs för det empiriska material som har samlats in från fallföretaget. Detta alterneras med egen analys för att läsaren ska kunna se sambanden tydligare. Under varje tema förtydligas det mest väsentliga i mindre sammanfattningar. Kapitlet inleds med en observation som gjordes på fallföretaget. Analysen har därefter vävts in i resterande delar.

- I det sista kapitlet har vi placerat *Slutsatser och avslutande diskussion*. Här redogör vi för slutsatserna samt sätter dem i ett vidare sammanhang.

3 Resan

Nedan följer en beskrivning av tillvägagångssättet i denna kvalitativa undersökning. Inledningsvis följer en redogörelse för vår kartläggning. För att underlätta för läsaren är kapitlet uppdelat i tre delar; kartläggning, metodologiska överväganingar samt empirisk datainsamling. Därpå diskuteras etik och kvalitetskriterier. Avsnittet avslutas med en presentation av fallföretaget.

”Vetenskap är en resa, inte en destination” (Gummesson 2000: 22, översatt från engelska)

Att undersöka ett fenomen är en process i sig. Gummesson (2000) drar en liknelse mellan forskning och kinesiska askar. Öppnar man en, hittar man nästa ask inuti och så fortsätter det. I denna uppsats kommer vi att öppna askar, för att där hitta nästa fenomen, problematik eller fråga.

3.1 Kartläggning

Att starta upp och lyfta var den tid som var mest turbulent. Vi var intresserade av att studera chefskap och hade sedan tidigare uppmärksammat att det fanns en viss problematik kring att unga i mindre utsträckning kan komma att vilja ta en chefsroll i framtiden. Vid denna tidpunkt insamlades bland annat information i form av tidigare forskning, artiklar och konsultrapporter. Ett verktyg som användes var artikeldatabasen ELIN, Electronic Library Electronic Navigator (www.elin.lub.lu.se). Denna databas samlar vetenskapliga artiklar från bland annat förlag. Ett annat verktyg som vi i tidigt skede använde oss av var LOVISA, Lunds Universitets litteraturdatabas. Vi har strävat efter att i största mån använda oss av primärkällor. Vid enstaka fall, då vi inte haft möjlighet att få tag på en viss litteratur, har sekundärkällor nyttjats. Till en början önskade vi studera unga människors generella attityder till chefskap och en inriktning var att undersöka traineer, då de trots allt har tagit ett steg närmre att ta en chefsroll. Genom att prova olika kombinationer av sökord, bland annat för att utkristallisera tidigare ledarskapsundersökningar fann vi emellertid att det fanns lite forskning kring ledarskap och

organisationskultur i samband med varandra. På så sätt blev ett mer organisationskulturellt perspektiv intressant och begreppet föreställningar hamnade i fokus.

Innan själva undersökningen startades skaffade vi oss även en inblick i ett specifikt fall och i en viss social miljö. Vi genomförde en intervju med HR-partnern (human resource- ansvarig) på regionnivå i fallföretaget och han bekräftade att företaget upplevde en viss problematik med att rekrytera mellanchefer. Detta tillsammans med litteratursökning ledde till en form av förståelse, en landning. Därmed kartlades ämnet. Exempelvis samlades information såsom tillstånd i studieobjektet, bankföretaget Nordea. Denna verksamhet är intressant då det existerar en form av problematik, men även på grund av att banker är tjänste- och kunskapsföretag som i allra högsta grad påverkas av nya förändringar i ekonomi och i samhället. Dessutom är bank en anrik verksamhet som har omvandlats och utvecklats de senaste åren. En mer ingående presentation av fallföretaget finns att läsa i den sista delen av detta avsnitt.

3.2 Metodologiska överväganden

Då vi ämnar undersöka vilka föreställningar som finns kring chefskap i en organisationskultur blev det naturligt att använda oss av en fallstudie. Dessa används just för att förstå komplexa sociala fenomen (Yin 2003). Genom fallstudien fick vi möjlighet att undersöka många olika aspekter av organisationen, undersöka dem i relation till varandra och se processerna inom fallstudiens miljö (Gummeson 2000). Detta val gjordes för att få insikt i vad som påverkar föreställningarna om chefskap.

Valet av kvalitativ metod togs då vi fick möjligheten att använda oss av en mer personlig tolkningsprocess för att förstå ”verkligheten”. I en kvantitativ metod byggs resultaten istället på statistisk data. Vidare har undersökningen genomförts med hjälp av triangulering, vilket innebär att olika kvalitativa metoder har använts för att studera ett fenomen (Decrop 1999). De kvalitativa metoder som använts är intervju samt observation.

Precis som många andra forskare vid fallstudiebaserade undersökningar, använder vi oss aven abduktiv ansats. På så sätt tolkar vi ett enskilt fall med ett hypotetiskt övergripande mönster som, om det är riktigt, ska förklara vårt fall. Därefter genomför vi nya iakttagelser för att ge stöd åt detta. Vi arbetade parallellt med teori och empiri. Den djupare tolkningen av teorin skedde först i analysen i samband med det empiriska materialet. Som analytiker undersökte vi hur det ser ut i praktiken för att sedan tillföra det till teorin (Alvesson & Sköldberg 1994; Gummesson 2000).

3.3 Empirisk datainsamling

Efter att ämnet hade fastslagits påbörjades den kvalitativa undersökningen i syfte att skapa en form av närhet till forskningsobjektet för att på så sätt lättare kunna förstå och reflektera kring det (se t ex Holme & Solvang 1997).

3.3.1 Intervjuer

Då vårt syfte är att få djup insikt i de föreställningar som finns kring chefskap är kvalitativa intervjuer ett bra sätt att öka informationsvärdet (jfr Holme & Solvang 1997). Nedan följer en redogörelse av intervjuprocessen.

Urval

Statistisk generalisering och representativitet är inte några centrala syften i kvalitativa metoder. I kvalitativa undersökningar sker urvalet, således inte slumpmässigt (i statistisk betydelse) eller tillfälligt (i vardaglig betydelse), utan istället systematiskt utifrån viss medvetet formulerade kriterier. Dessa är teoretiskt och strategiskt definierade (Holme & Solvang 1997). Vi har valt att intervjua 70- och 80-talister, vilka utgör de som inom snar framtid står på tur att axla chefsmanteln. Dessa kontaktades av oss personligen och de arbetade i en och samma stad. Det sistnämnda menar vi inte försämrar undersökningens kvalitet då vi eftersträvar att få så stor insikt kring fenomenet snarare än generaliserbarhet. Vidare tog vi hjälp av företagets traineeanvarige för att komma kontakt med medarbetare med en delvis annan bakgrund samt med erfarenhet av arbete på andra enheter än kontor. Dessutom genomfördes en intervju med denna person för att erhålla bakgrundsinformation. En del av

traineerna var rekryterade externt och en del av dem är idag eller har haft erfarenhet av chefskap. På detta vis kunde vi få fler perspektiv vilket gav ytterligare djup till undersökningen. Utifrån en lista som tillhandahållits av den traineeansvarige gjorde vi vårt urval och kontaktade fem av dem. En del av informanterna var utvalda av företagets traineeansvarige. Vi är medvetna om denna person kan ha valt ut anställda som skulle ge vissa svar. Vi bedömde emellertid att denna person samt de anställda var uppriktiga vid sina redogörelser. Urvalet av informanterna gjordes även inom retailbanking (för mer information se stycket om fallföretaget). Vi har dessutom valt att avgränsa vår undersökning till att innefatta verksamheterna i Sverige. Att inkludera de verksamheterna i Norden och Östersjöregionen hade blivit för omfattande i förhållande till den tidsram som vi har till förfogande.

Vi valde även att intervjua mellanchefer som föll utanför den valda ålderskategorin (40- & 50-talister), ofta med lång erfarenhet inom företaget. De ansågs kunna bidra med värdefull information rörande den organisationskulturella kontexten. Då vi i uppsatsen berör chefskap syftar vi således på mellanchefen. I vårt fallföretag avser detta bland annat kontorschefer och gruppchefer. Vid ett antal av tio stycken 70- och 80-talister samt två mellanchefer upplevde vi en mättnad av den empiriska insamlingen.

Intervjuguidens utformning

Inför intervjuerna upprättades olika intervjuguider beroende på syftet med intervjun. Guiderna strukturerades upp efter olika teman för att underlätta för intervjuarna samt för informanterna. De teman som upprättades var organisationskultur, chefskap och värderingar (Se bilaga 1 och 2). För att inte påverka informanterna beaktades ordvalen och ledande frågor undveks. Därefter arbetade vi med semistrukturerade intervjuguider för att komma in på djupet och lättare förstå föreställningarna. Dessa intervjuguider möjliggjorde för följdfrågor och bestämmandet av frågeordningen, men informanten tilläts ändå att tala fritt.

Intervjuernas genomförande

Majoriteten av intervjuerna skedde på plats hos fallföretaget. Vid intervjutillfällena var två av gruppmedlemmarna närvarande. Detta var ett val vi gjorde för att situationen skulle kännas så

naturlig som möjligt. Huvudansvaret vilade på en av intervjuarna medan den andra förde stödanteckningar och kompletterade med frågor kontinuerlig under intervjuns gång. Intervjuerna spelades in med hjälp av diktafon för att undvika missuppfattningar samt för att vi inte skulle gå miste om värdefull information. På så sätt kunde även större fokus läggas på vad som sades under intervjuerna vilket möjliggjorde för ställandet av fler följdfrågor. Vid de intervjuer som genomfördes via högtalartelefon var det även två gruppmedlemmar närvarande. Den person som inte intervjuade bistod med teknisk support och i viss mån följdfrågor. Även i detta fall användes diktafon. Att en del av intervjuerna skedde över högtalartelefon, kan medföra att intervjuaren inte fick samma personliga kontakt med informanten som om intervjun hade skett i ett direkt möte. Vi anser emellertid att intervjupersonerna fann sig i situationen och ändå pratade fritt och öppet. Samtliga genomförda intervjuer tog 45-60 minuter vardera. Informanterna underrättades vid intervjutillfället om att intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt och att anonymitet försäkrades. För att garantera detta nämns inga riktiga namn i uppsatsen. Vi har istället valt att ge informanterna fiktiva namn.

Intervjuanalys

De genomförda intervjuerna transkriberades för att sedan analyseras med hjälp av olika angreppssätt och tekniker. Vi började med att enskilt läsa igenom materialet samt att föra anteckningar. Syftet var att hitta mönster eller nyckelord som vi därefter jämförde sinsemellan. Därefter utvecklades teman och utifrån dessa kombinerades våra nyckelord för att hitta nya samband eller skillnader. Vi återvände kontinuerligt till vårt material för att på olika sätt bepröva det. Denna process överensstämmer i stor utsträckning med det Kvale (1997) väljer att benämna ad hoc-metoden. Det innebär att det i analysen av materialet inte har använts någon standardmetod utan det växlas fritt mellan olika tekniker.

3.3.2 Observation

Som ett komplement till intervjuerna valde vi att utföra en observation av ett stormöte i fallföretaget. Att observationen genomfördes på ett kontor där vi gjort ett flertal intervjuer menar vi är positivt då vi lättare kunde se samband och få djupare kunskap om den specifika kontexten. Grunden till valet av möte, som observationsobjekt, var att det kan uppfattas som en avspegling av organisationen och organisationskulturen (Alvesson 2002b). På så sätt kunde

vi ta del av organisationskulturen mer ingående och bland annat notera chefernas och medarbetarnas beteende samt vad som värdesätts i kulturen. Vidare kunde vi se huruvida de anställdas utsagor stämde överens med beteendet. Det är just på den vardagliga nivån som detaljerade sociala processer kan studeras. (Young 1989 refererad av Alvesson 2001). Då vi valde att observera ett möte blev det naturligt att det rörde sig om en öppen observation, vilket innebär att deltagarna vet om att vi fungerar som observatörer (Holme & Solvang 1997). Vid observationstillfället, som varade i en och en halv timme, valde vi att närvara alla tre gruppmedlemmar för att på så sätt kunna fånga alla detaljer. En nackdel med observationer är att det inte går att undgå att man enbart genom att delta påverkar det sociala fenomenet (Ibid.). För att påverkan skulle bli så liten som möjligt satte vi oss längst bak i salen och genom att de anställda var vända framåt mot talarna hamnade vi inte i blickfånget. Huruvida vi skulle anteckna eller inte, för att minska ytterligare påverkan, var även något vi diskuterade inom gruppen. Vi bedömde emellertid att fördelarna skulle övervinna nackdelarna. Genom att anteckna hade vi möjlighet att få med information och tankar som annars skulle ha gått förlorade. Vi är dock medvetna om att det finns en risk att de anställda kan ha betett sig annorlunda än vanligt på grund av vår närvaro, men vi tror ändå att denna påverkan var marginell.

3.4 Etik

Informanterna underrättades vid intervjutillfället om att intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt och att anonymitet försäkrades. För att garantera detta nämns inga riktiga namn i uppsatsen. Vi har istället valt att ge informanterna fiktiva namn.

3.5 Kvalitetskriterier

Kvalitativa undersökningar bygger till skillnad från kvantitativa på en tolkning av verkligheten snarare än en faktisk bild av verkligheten. Tolkningen sker genom en selektiv uppfattning, som betyder att människor har en benägenhet att uppfatta endast utvalda delar av verkligheten (Gummesson 2000). För att kunna säkerställa uppsatsens kvalitet har vi tagit hänsyn till Lincoln och Gubas (refererad av Decrop 1999) fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och verifierbarhet/objektivitet, vilka används vid bedömning av kvalitativa

undersökningar. Med *tillförlitligheten* menas hur sanningsenlig den empiri som insamlats är. Vi har använt oss av triangulering, vilket innebär användandet av olika metoder. I vårt fall rör det sig om olika kvalitativa metoder, för att studera ett problem eller fenomen. På så sätt banar forskarna väg för rikare och möjligen mer giltiga tolkningar (Decop 1999). Genom att vi både intervjuade informanterna på deras arbetsplats samt utförde en observation menar vi att tillförlitligheten till empirin ökar.

Överförbarhet avser hur tillämpliga resultaten är i andra miljöer. Vi tror att vårt resultat troligen kan överföras till andra bankverksamheter i Sverige. Detta då de exempelvis har samma historiska bakgrund och förutsättningar idag. Vi vill även framhålla att fallstudier, precis som experiment, främst är generaliserbara till teoretiska påstående och inte till en population eller dylikt. Målet är i stor utsträckning att utvidga och generalisera teorier (analytisk generalisering) och alltså inte uppnå statistisk generaliserbarhet (Yin 2003).

Forskare bör sträva efter en tydlig redogörelse för stegen i undersökningsprocessen. Detta benämns *pålitlighet*. Vi har på så sätt försökt delge läsaren en utförlig beskrivning av processen. Om undersökningen skulle ha genomförts av andra forskare tror vi att resultatet skulle bli ungefär detsamma. Med det sista kriteriet *objektivitet* menas att resultaten inte ska vara färgade av forskarens fördomar eller att empirin är tolkad utifrån egna intressen. Triangulering, att samma fenomen studeras från mer än en datakälla, är ett sätt att begränsa mänskliga fel (Decrop 1999).

3.6 Nordea - Gör det möjligt genom focus, speed & performance

Kommer du ihåg PK-banken och Nordbanken? Namnet Nordea är bara 6 år gammalt, men bankens rötter sträcker sig ända tillbaks till 1820 då Sparekassen for Kjøbenhavn og Omegn öppnade. Sedan dess har 250 banker integrerats och blivit en del av Nordeafamiljen. Idag är Nordea den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen. Företaget är noterat på börserna i Stockholm, Helsingfors och Köpenhamn och har ett sammanlagt börsvärdet på omkring 30,2 miljarder euro (06-12-31). Banken finns idag representerad i Sver ige, Norge,

Danmark, Finland, men också i Baltikum, Polen och Luxemburg (http://www.nordea.se, 2007-03-24).

Nordea erbjuder sina kunder ett flertal produkter, tjänster och lösningar inom bank, kapitalförvaltningar, samt försäkringar. Verksamheten innefattar tre olika affärsområden:

- Retail Banking består bland annat av kontoren och ska servera privat- och företagskunder finansiella tjänster. Utöver dessa tillkommer även Internetavdelningen som servar kunderna med e-tjänster.
- Corporate and Institutional Banking arbetar med stora företag, sjöfartskunder och finansiella institutioner, internationell handel, samt obligations och aktiemarknaderna. De ansvar även för det internationella kontorsnätet.
- Asset Management & Life är Nordeas kapitalförvaltningsarm. Exempel på detta kan vara placerande inom fonder, livförsäkringar och pensioner.

Varje affärsområde ansvarar för finansiellt resultat, kundrelationer, distribution, produkt- och affärsutveckling samt stöd (Ibid).

Namnet Nordea kommer från "Nordic" och "Idea" och speglar företagets starka bas av nordiska idéer. Företaget har 29 000 heltidsanställda, runt 10 miljoner kunder samt dryga 1 100 kontor. De är med sina 4,6 miljoner e-kunder också ledande inom Internet-banktjänster. Den genomsnittliga tjänstgöringstiden är 19,2 år, personalomsättningen ligger på 4,3 % och snittåldern bland de anställda är 45,2 år (Ibid.).

4. Att vara chef i en organisationskultur

Kapitlet nedan redogör för de teorier som vi anser har relevans för undersökningen. Först presenteras teori om organisationskultur för att läsaren ska förstå begreppet, därefter följer organisationskultur i samband med chefskap. I det andra avsnittet redogörs för det stora skiftet som har inträffat i samhället vilket har påverkat ledarskapet. Därefter följer teori om skillnader och likheter mellan begreppen chef och ledare. En sammanfattning har placerats i slutet av kapitlet för att knyta an och underlätta för läsaren.

4.1 Organisationskultur

Det finns många studier kring organisationskultur. Forskningen började redan på 1940-talet, om än inte i någon vidare utsträckning. Den riktiga uppmärksamheten kom först på 1980-talet. Därefter har fenomenet dragit till sig intresset både bland forskare och bland praktiker. Intresset är emellertid olika stort beroende på vilken bransch företaget tillhör. De som finner att det är av vikt att identifiera, utveckla, dela och använda kunskap på ett mer systematiskt sätt brukar ha ett större intresse för organisationskultur. I dagens samhälle med ökad betoning på effektivitet har företag börjat intressera sig mer för organisationskultur som ett sätt att hålla ihop organisationen, det vill säga motivera medarbetarna. Det är därför intresset bland kunskapsintensiva företag verkar vara större än för mogna och rationaliseringsinriktade organisationer (Alvesson 2001).

Begreppet kultur är centralt för alla aspekter av organisationer. Det kan relateras till hur människor tänker, känner, värderar och reagerar på idéer, åsikter och föreställningar. Därmed berättar organisationskulturen som en öppen bok om vilka attityder och värderingar de anställda har i företaget. Den beskriver vilka relationer som finns och hur man förmedlar dessa ut till kunderna. Olika företag har olika berättelser och kulturer. Eftersom kulturen har verkan på individerna och deras prestationer påverkar den också företagets resultat och framgångar (Abrahamsson & Andersen 2000).

Schein (refererad av Abrahamsson & Andersen 2000) menar att kulturen manifesteras på olika nivåer i en organisation, allt från den påtagliga, direkt påverkbara till den djupare omedvetna nivån. Den första nivån är *artefakter* som omfattar arkitektur, klädstil, produkter, myter och historier. Nivå två är organisationens *gemensamma värden* och utgörs bland annat av: strategier, mål och handlingsmönster. Slutligen existerar de *grundläggande antaganden* som omfattar omedvetna handlingar och värderingar etcetera som tas för givna. De grundläggande antagandena är svårast att ändra på. Därefter kommer de gemensamma värdena. Artefakter anses vara de synligaste och därmed de som är lättast att ändra på.

Enligt Abrahamsson & Andersen existerar det tre källor som influerar de värdenormer som påverkar beteende i alla organisationer. Det handlar om individen som påverkare, organisationen och samhället (en form av nationell kultur) (Abrahamsson & Andersen 2000).

Alvesson (2001) menar att kultur är ett komplext och brett område samt att det är omöjligt att förenkla synen på fenomenet. Med hjälp av kulturen kan ett företags liv förstås. Han menar att kulturen kan leda till insiktsfulla tolkningar av organisationer, ledning och arbetsliv.

4.1.1 Vad är organisationskultur?

Det har poängterats hur viktig kulturen är för ett företag, men hur kan den förklaras? Definitionen varierar beroende på syfte, djup och utifrån vilken vetenskaplig disciplin forskaren tillhör. Kulturdefinitionen ändras och tolkas därför beroende på vem man pratar med. En del anser att kultur handlar om gemensamma föreställningar och trossatser, en annan ser det som värderingar och normer, eller en tredje som symbolsystem. Vissa svarar emotionella aspekter där individernas känslor hamnar i fokus medan andra endast anser det vara informellt handlande, det vill säga hur saker och ting görs i företaget. Forskare letar efter gemensamma tolkningar och innebörder av begreppet men det är mycket svårt (Alvesson 2001). Hatch (2006) anser att det då är lättare att hitta nyckelord och symboler som ger samma mening, men dessa är i sin tur kopplade till en mängd olika innebörder och tolkningar. För att sammanfatta begreppets innebörd kan koppling dras till Alvesson (2001:11) som låtit sig inspireras av den tolkning av organisationskultur som Frost et al gör.

Att tala om organisationskultur tycks vara det samma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i.

När vi vill förstå beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer är kulturen mycket viktig att ha i åtanke. Människan noterar och tolkar vilket i sin tur ger den mening som vi önskar få. Inom företag är det socialt delade och inte personliga innebörder som är intressanta. Formella regler kan tolkas olika beroende på kulturen, vilket även innebär att vi beter oss olika som i sin tur resulterar i olika konsekvenser (Alvesson 2001). Det kan även vara tvärtom. När man arbetar i grupp under en längre tid formas normer och uppfattningar om arbetet. Det kan exempelvis handla om vad som är en rimlig arbetsinsats, vad kvalitet är och vad som är rätt och fel (Abrahamsson & Andersen 2000). Arbetssituationen kan påverka samspelsmönstren i företag. När medarbetarna har lika uppgifter och arbetserfarenheter innebär det ofta att det utvecklas gemensamma föreställningar om arbetet. Att arbeta tillsammans och ha liknande arbetsuppgifter är ofta nära förknippade med specifika processer för socialt samspel. Detta i sin tur är avgörande för att skapa och uttrycka en föreställning. Det kan på så sätt existera så kallade subkulturer i företag Young (refererad av Alvesson 2001:238) uttrycker det som sådant:

> Det är just på den vardagliga nivån, på den nivå där de detaljerade sociala processer äger rum som påverkar relationerna mellan olika intressen inom organisationen, det är här som organisationskulturens innehåll ständigt bildas och bekräftas. Det som kan förefalla vara prosaiska detaljer är i verkligheten bildandet av normer och värderingar som gör det möjligt att förstå händelser och förbindelser i organisationen.

Företagsledarnas kommunikation av visioner och värderingar är något helt annorlunda. I större företag sitter ledningen längre bort vilket innebär att arbetsgrupper och avdelningar skapar sitt eget arbete (Alvesson 2001).

4.1.2 Kultur och ledarskap

Det finns omfattande litteratur om ledarskap men inte om ledarskapets organisationskulturella kontext. Ledarskapsundersökningar fokuserar oftast på hur en person som identifieras som ledare uppför sig, samarbetar och leder en organisation. Det är här viktigt att påpeka att

ledarskap även utövas kulturellt. Ledarskap kräver ett starkt inslag av styrning av innebörder (management of meaning, ett företeelse myntad av Smircich & Morgan) där människors idéer, värderingar, uppfattningar och känslor formas (Alvesson 2001). På så sätt blir ledarskapet starkt förbundet till organisationskulturen. Alla handlingar som en ledare gör får konsekvenser genom den (kulturellt styrda) tolkning som görs av dem som är inblandade i de sociala processer där ledare, underordnade och ledarskapshandlingar kommer till uttryck. Ledarskap i detta sammanhang kan kort beskrivas som utövandet av inflytande på hur verkligheten byggs upp utifrån en särskild världsbild. Detta betyder dock inte att ledare och chefer kan forma och förändra kulturen helt efter eget godtycke. Det existerar alltför många variabler för detta ska kunna ske. Dock påverkar de genom att han eller hon informerar vad som är viktigt och hur man gör saker och ting. Kort sagt hur denne agerar. På så sätt påverkar man ramarna för hur företagets värld uppfattas (Ibid). Ledarskap påverkar kulturella yttringar såsom lika syn på mål, teknologi och världen omkring. Organisationen där chefen har en stark påverkan på medarbetarnas värderingar och orienteringar, kan kallas ”ledarstyrda organisationskulturer”. Alvesson poängterar vid flera tillfällen att organisationskultur och ledarskap främst styrs av företagsgrundarna. Dessa kan ses som kulturskapare, bland annat då de varit med från början och byggt upp ett företag enligt sina normer och värderingar (Alvesson 2001). Alvesson genomförde en undersökning av ett nystartat datakonsultföretag i slutet av 1980-talet. Här var det företagsgrundarna som byggde upp företaget och skapade organisationskulturen (Alvesson 2002a). Han argumenterar för att högre chefer och mellanchefer antagligen inte kan påverka kulturen helt och hållet, utan att det i vissa fall kan vara kulturen som påverkar chefen. Sådant är fallet för många chefer idag (Ibid). Normann (2000) menar att chefer kan påverka medarbetarna med sitt personliga beteende. En bra ledare i serviceföretag ska vara väl medveten om sitt eget beteende och hur dessa tolkas av de anställda.

De högre cheferna har normer och värderingar som påverkar mellanchefen. Samtidigt har de underställda andra typer av normer och krav. På så sätt kan värderingarna och mellanchefen hamna i konflikt med varandra och chefens roll kan plötsligt bli en form av medlare mellan olika styrande ramar (Alvesson 2001).

4.2 Förändring av ledarskapet

I Beckérus et al (1988) bok Doktrinskiftet redogör svenska forskare från FA-rådet (rådet för forskning om företag och arbete) för sin forskning om ledarskapets utveckling i svenska företag. Som namnet antyder har det skett ett skifte från en doktrin till en annan, vilket inträffade under 1980-talet med förstärkning under 1990-talet. Från att produktionen varit det som stod i centrum i företaget blev det istället affärerna som hamnade i fokus. I den gamla doktrinen var företaget hierarkiskt uppbyggt och kapitalet var företagets viktigaste resurs. Besluten togs genom en central beslutsprocess och ledningen skedde genom order. Exempelvis var det direktiv som styrde handlingarna, medarbetarna motiverades genom ekonomiska belöningar, expertkompetens belönades och produktionens utveckling prioriterades. I den nya doktrinen blev företaget istället en ”öppen arena” för dialog och kunderna samt värdeskapande sattes i fokus. Medarbetarna kom att bli företagets viktigaste resurs. Detta då affärstänkandet krävde självständiga och ansvarsfulla medarbetare som handlar i samstämmighet med företagets affärsidéer. Istället för den centrala beslutsprocessen blev det viktigt att skapa handlingsutrymme för medarbetarna och att minska detaljkontroll och styrning genom regler och instruktioner. Medarbetarna skulle istället motiveras genom delaktighet och samhörighet. Ledarskapet blev i större utsträckning idéstyrt och kompetensutveckling blev allt viktigare.

Grönroos (2002) skriver även om förändringar av ledarskapet. Idag är det personalen som har kundkontakt och skapar det värde som företag eftersträvar. Ledningen fungerar som stöd för att ”frontpersonalen” på bästa möjliga sätt ska kunna interagera med kunderna. Han framhäver att det har skett förändringar i ett företags organisationsstruktur. Den så kallade företagspyramiden har därmed vänts upp och ner. Ledningen befinner sig där inte längre i spetsen och är inte de enda som påverkar om företagets strategi blir framgångsrik. Istället befinner sig ”frontpersonalen”, som är med i själva kundmötet, högst upp i pyramiden. Det är dock viktigt att poängtera att det är ”frontpersonalen” som avgör resultatet. Ansvaret förflyttas därmed från ledningen till personalen i det avseendet att besluten tas närmre kunden – i mötet. Grönroos (2002) påpekar att då omvärlden förändrats och det krävs nya sätt att tänka kan en alltför stark organisationskultur hämma förändring.

4.3 Ledarskap vs chefskap

Människor lägger ”innebörder” i ledarskap. Om man tar reda på hur de anställda i organisationen ser på ledarskap och undersöker detta närmre leder detta till en förståelse av organisationskulturen (Alvesson 2001).

Begreppen ledare och chef används ibland synonymt med varandra och forskare resonerar olika kring begreppen. Mintzberg (1973) menar att begreppen hänger ihop. Han framhåller att en chef inte ägnar hela arbetsdagen åt att bedriva ledarskap, utan att chefen även sköter administrativa uppgifter etcetera. Ledarskap är sålunda enligt Mintzberg en av chefens uppgifter. Yukl (1989) finner det svårt att avgöra i vilken grad begreppen överlappar varandra. Han resonerar som så att en person kan vara chef utan att leda. Samtidigt menar han att en person kan vara ledare utan att vara chef.

Ahltorp (1998) skriver att chefen ses som en auktoritär person av flertalet grupper. Cheferna går in för att få sina resultat uppmärksammade och de önskar ständigt visa framfötterna. De vill avancera. Det är chefen som beslutar om den egna utvecklingen. Chefen har vidare fått en befattning och utövar klara ansvarsområden medan ledaren har fått en relationsroll med osynliga kontrakt. En ledarroll fokuserar därmed mer på relationer till dem som man är satt att leda. Man blir kort sagt legitimerad underifrån medan man som chef är utnämnd uppifrån (Ahltorp 1998).

Kotter (1990) anser att begreppen i vissa aspekter påminner om varandra då båda bestämmer vad som bör göras, skapar nätverk och relationer av människor som kan uppnå resultat och dagordningar. Trots detta ser han många olikheter. En chef enligt Kotter planerar och budgeterar. Med detta menar han att de skapar detaljerade planer och tidtabeller för att nå önskade resultat. En ledare skapar riktning, en form av vision mot framtiden och strategier för att nå denna. De samlar människor i organisationen genom att kommunicera färdriktningen i ord och handling. En chef organiserar och skapar istället struktur och anställer kvalificerade människor för att nå planerna. De delegerar ansvar och auktoritet samt tillhandahåller strategi

för planen. Han eller hon kontrollerar de anställda och råkar de ut för problem ska chefen identifiera tänkbara lösningar. En ledare fungerar här mer som en motivatör och inspiratör. De ska uppmana anställda att komma över hinder. Ledaren producerar förändring medan chefen i sin tur producerar förutsägbarhet och order. Rapporter och möten används för att både informellt och formellt kunna styra verksamheten (Kotter 1990).

Det är svårt att nämna orden ledarskap och chefskap utan att komma in på begreppet makt. Begreppen ledarskap och chefskap handlar om att få saker och ting uträttade genom andra, utan att behöva tillgripa tvång. Eftersom makt brukar definieras som att ha inflytande på andras beteende innebär ledarskap också att ha makt (Bruzelius & Skärvard 2000). Detta är ingenting vi vidare kommer att beröra.

Av ovanstående att bedöma råder det ingen samstämmighet kring hur begreppen förhåller sig till varandra bland forskare. I fortsättningen kommer vi som det nämndes i inledningen att använda chef som ett begrepp som omfattar de båda aspekterna (chef och ledare), förutom i de avsnitt där resonemang förs kring begreppen.

Sammanfattningsvis har varje organisation har sin berättelse och sitt liv vilket brukar benämnas som kultur. Det har framkommit att en organisationskultur beskriver hur människor i en organisation tänker, känner, värderar och reagerar på idéer, åsikter och föreställningar. På så sätt kan vi genom att studera organisationskulturen få reda på hur individen resonerar, tolkar och skapar föreställningar. Forskare hävdar att kulturen består av olika nivåer; artefakter, gemensamma värden och grundläggande antaganden där den senaste nivån är den som är svårast att förändra. Bland personer som arbetat länge tillsammans bildas det normer och uppfattningar om till exempel arbete. Det utvecklas gemensamma föreställningar vilka formas och bekräftas i dess kultur. Organisationskultur har i och med det så kallade doktrinskiftet blivit allt mer viktig. Kulturen påverkar nämligen individerna och deras prestationer och därmed också företagets resultat och framgång. Chefen har en stor roll i organisationskulturen. En forskare menar att det främst är företagsgrundarna som styr organisationskulturen och ledarskap. Mellanchefer kan troligtvis inte påverka kulturen helt, utan att det istället är kulturen som påverkar chefen. Dock kan mellanchefen ha en stark

påverkan på medarbetarnas värderingar och orienteringar, vilka kan kallas ”ledarstyrda organisationskulturer”. Det har även redogjorts för begreppen ledare och chef. En del forskare menar att begreppen hänger ihop, medan andra väljer att särskilja dem. Således har forskare inte enats om en gemensam definition.

Den författare, vars teorier utgör den största delen av vår referensram, och som vi främst stödjer oss på i den kommande analysen är Mats Alvesson. Han är professor i företagsekonomi vid Lunds Universitet och har de senast 15 åren bland annat arbetat med att utveckla och använda kulturperspektiv på organisationer samt gett ut ett 15-tal böcker inom lednings-, organisations- och kvalitativa metodområden. Även John Kotter är en erkänd forskare. Han är professor på Harvard Business School inom ledarskap och förändring samt är även han författare till ett 15-tal böcker.

5 Föreställningar om chefskap på ett kunskapsföretag

Efter att ha tagit del av den teoretiska ramen förflyttar vi fokusen till resultatet av vårt insamlade material. I detta kapitel tar vi del av informanternas erfarenheter. Empiri och teori blir till en analys och varje avsnitt avslutas med en kortare sammanfattning där det mest relevanta lyfts fram. Avsnittet börjar med en redogörelse för den genomförda observationen. Analysen av denna kommer att integreras på olika sätt i den efterföljande texten.

5.1 Stormöte på Nordea

Mötet är förlagt till kvart över åtta på morgonen. Vi, gruppens tre medlemmar, anländer fem minuter innan mötets start och välkomnas nere i dörren. En av de första saker vi observerar är det stora blädderblocket vid sidan av kassorna. Här blir vi informerade om den aktuella kampanjen; börja månadsspara! Vissa medarbetare står och pysslar med sina papper in i det sista innan man traskar upp för trapporna till möteslokalen. Man tar för sig av kaffet som finns klart. En del pratar i mun på varandra medan andra mumlar; det är för tidigt på morgonen. När vi väl kommit upp sätter vi oss längst bak i lokalen där soffor står utplacerade. Framför oss finns småbord med stolar som har orangefärgade dynor. Heltäckningsmattan på golvet känns 80-talinspirerad. Till höger om oss hänger två stora tavlor med diverse meddelanden på. Nordeas budskap: *Gör det möjligt* gör sig synligt på en av tavlorna. På den andra kan vi även läsa om bankens hälsosatsning som går under namnet *bankhälsan*. Vid sidan av dessa har någon satt upp tidningsutklipp med tips på hur du som människa mår bra. Tidningsstället är fullt med populärvetenskapliga tidningar och borden är prydda med stora fruktkorgar. Precis när vi smält vår omgivning börjar folk komma in. De bär likadana stilrena vita kaffekoppar som liknar ett dyrare märke. Man tar för sig av frukten på borden och mumsar i sig. Efter ett tag ligger de tomma bananskalen på rad på borden. Folk sätter sig i grupper, de unga ofta tillsammans. De ger oss undrande blickar; ”vilka är det där?” Några frågar oss rakt ut och blir positivt överraskade att vi ska sitta med; ”vad roligt!” utbrister någon.

Till slut har det kommit cirka 30 medarbetare (samtliga på kontoret), hälften män, hälften kvinnor. Stämningen är lättsam och alla sitter och småpratar. En kvinna drar ett skämt och en

grupp skrattar friskt. Männen har skjorta eller kavaj och kostymbyxor, en del har även mer avslappnad stil så som mörka jeans. Kvinnorna i sin tur bär skjortor eller en finare kofta till kjol eller byxa. Rent klädmässigt ser många lika ut, inklusive kontors- och gruppchefen.

Kontorschefen inleder mötet med att presentera oss, för att sedan lämna över ordet till två unga medarbetare. De har fått i uppgift att redogöra för hela kontoret vilka deras arbetsuppgifter egentligen är och hur de jobbar. Presentationen är prydlig, det är mycket siffror och diagram från deras arbetsmaterial. Kontorschefen sitter vid sidan av och lyssnar. Ibland ler han precis som om han vore stolt över dem. Alla lyssnar spänt, det här verkar vara intressant, vad gör en kreditanalytiker egentligen? Medarbetarna begär ordet genom att räcka upp handen eller börjar prata högt rakt ut i luften; ”får jag ställa en fråga?” Ibland slängs frågor ut bland medarbetarna. En kvinna blir generad när hon får en fråga. Hon blir rosig om kinderna och svarar. Presentationen fortsätter men då och då skämtar någon till det. De frågar ytterligare en kvinna i publiken om hon inte kan förklara ett invecklat begrepp som inte är inom hennes avdelning och hon kontrar med att frågan kom plötsligt. Alla börjar skratta men kvinnan svarar. Både kontors- och gruppchefen håller sig fortfarande i bakgrunden. Ingen antecknar under mötet, men lyssnar och lägger flitigt in kommentarer. Det är ofta samma personer som kommenterar och skojar (ofta äldre) medan andra lyssnar mer passivt. Språket är ungdomligt och roligt. En äldre man som arbetar som kreditanalytiker tillägger saker under föredraget. De två unga medarbetarna rundar av och kontorschefen reser sig upp för att ta vid. ”Nu tar jag över stafettpinnen” säger han i skämtsam ton. Han initierar en applåd för att sedan kort tillägga några meningar om föredraget. Därefter berättar han stående längst fram i lokalen, nära de anställda, om sin personalresa som genomfördes med andra kontorschefer. Plötsligt blir han mer allvarlig men ändå inte alltför seriös. Stämningen har hunnit bli annorlunda när han har börjat prata, personalen koncentrerar sig mer och sitter tystare, medan han själv tonar ner allvaret genom att skämta om sin egen roll. Han informerar om mötet med den nya VD:n och berättar hur denne är samt beskriver hans arbete i förhållande till den förre. Det handlar om övergripande ämnen såsom nya strategin och missionen. ”Människor i form av kunder och anställda, värderingarna har reviderats”. Samtidigt uppdaterar chefen de anställda om hur man ska agera mot kunden, vad de har sagt uppifrån. Han berättar öppet om kraven

han får uppifrån; ”…som ni vet så flåsar de mig i nacken…”. Han målar upp bilder, gestikulerar entusiastiskt och använder informellt språk.

Därefter kommer information om nästkommande helgs teambuilding-aktiviteter. Gruppchefen tar över sittandes. Hon informerar om olika projekt, resultat och kundernas feedback; ”det är ett fantastiskt betyg för oss”. Hon frågar en anställd hur det har gått och denne svarar. Kontorschefen bryter in och ger en komplimang; ”bra jobbat!”. Därefter ger hon ut ordet. Kontorschefen instämmer och slår ihop händerna, ler och sporrar samtliga att jobba på. Alla reser sig upp, tar med sig sina matrester, koppar och går. Man börjar genast prata högt och drar i stolarna. Arbetet kallar! (Observation, stormöte. 2007-04-24).

5.2 Historiens avtryck

Med hjälp av kulturen kan ett företags liv förstås menar Alvesson (2001). På så sätt kan vi använda organisationens historia för att förklara dess kultur. Genom att närma oss ett företags kultur kan vi tydliggöra vilka föreställningar om chefskap som florerar i organisationen och på vilket sätt de påverkar medarbetarna (jfr Abrahamsson & Andersen 2000). Våra informanter berättar om hur de såg på banken tidigare, då de var kunder. ”Man hade ju en bild av banken att det var väldigt strikt och formellt, den bilden som alla personer har” (Ola). ”Det är väl en typisk kamrer, typ skärmmössa, skjorta och slips. Lite mossig så där” (Erik). Mycket av den bild informanterna målar upp handlar om klädsel och uppförandet på banken. ”Då var det banken man gick till med kavajen, slipsen och hatten på, sedan tog man av sig hatten när man satte sig ner med direktören” (Ola). Detta kan kopplas till vad Schein (refererad av Abrahamsson & Andersen 2000) kallar artefakter i en kultur. Artefakter kan vara inredningen i lokalen, hur banktjänstemännen och cheferna klär sig samt de produkter som säljs. Dessa är det första man möts av, men även det som lättast kan förändras. På så sätt ger detta oss en första bild av hur kunderna kan uppfatta kulturen i företaget. Informanterna menar att banken har genomgått en stor förändring. ”Det är en j-dra skillnad på att jobba i bank idag och för 25-30 år sedan. Det är ju inte samma jobb egentligen. Den bilden tror jag inte längre på, jag upplever det inte som det.” (Ola). På så sätt gör myter och historier sig till känna (Schein refererad av Abrahamsson & Andersen 2000). Samma informant använder till och med ordet avdramatiserat då han beskriver synen på bank. Den nuvarande stämningen på Nordea upplevs som mycket avslappnad och för många var banken inte som de hade föreställt sig. Under observationen (2007-04-24) uppmärksammade vi även en avslappnad och informell stämning. Det skämtades kontinuerligt både från chefernas samt personalens håll. ”Jag trodde det skulle vara mer uppstyrt och enligt skolboken, men det var det inte /---/. Jag trodde det skulle vara mer stelt och strikt på en bank” (Sara). ”Det kom som en överraskning att det var så skämtsamt och avslappnat” (Sara). Anledningen till detta kan följaktligen bero på att den bild som har skapats genom historien fortfarande finns kvar.

I detta avsnitt har det framkommit att historien har påverkat och påverkar bilder som generellt finns av bank. Den gamla bilden som anställda hade, är inte i samklang med hur personalen

upplever det vara idag. Externt lever en delvis omedvetet mer traditionell bild kvar. På så sätt kan det finnas en förväntan från kundernas sida att bli bemött på ett visst sätt när de besöker en bank. Detta gäller både medarbetarnas och chefernas uppträdande.

5.3 Att lära gamla hundar sitta

Då ledarskapet formas och påverkas av kulturen (Alvesson 2001), har historien även påverkat ledarskapet.

> Förr i tiden var chefen mer ute bland kunderna än vad han är nu /---/ kontorschefsrollen har förändrats en del /---/ det tror jag många medarbetare tycker är dåligt (Ulf).

Dagens chef är inte lika synlig på marknaden och bland kunderna, utan har istället en mer kontorsintern funktion. ”Förut var chefen på topp själv, sen var det 15 man i backlinjen [fotbollsmatch] i det gamla synsättet…” (Ulf). Idag tar istället chefen ett steg tillbaka och uppträder mer som en målvakt, som samme informant uttryckte det. ”Ja, förut var man mer en kontaktperson, en frontfigur på något sätt” (Ulf). Detta kan vara en effekt av dokrinskiftet (Beckérus 1988) då medarbetarna och affärer kom att hamna i fokus. Precis som informanten menar fungerar mellanchefen som ett stöd för medarbetarna. På så sätt har man precis som Grönroos (2002) skriver, vänt på pyramiden. ”Vi har ju frontat ut personliga bankmän och kundansvariga /---/ idag försöker jag få mina medarbetare att få blicken åt rätt håll, rakt fram, synas och träffa kunder” (Ulf). Det är en symbolisk skillnad vem som står var på fotbollsplanen. Personalen får mer ansvar och chefens roll ska endast vara stöd och erbjuda de hjälpmedel som behövs.

De anställda på Nordea har en snittålder på 45,2 år (http://www.nordea.se, 2007-03-24), emellertid är anställda som befinner sig runt denna ålder inte den största gruppen inom företaget. En historia präglad av bankkriser och anställningsstopp har resulterat i att det idag finns en stor generationsklyfta inom organisationen (HR-partner). ”Medelåldern är 45 år och det är en optimal medelålder men hälften är 55-60 och andra hälften är unga” (Ulf). På grund av nya förutsättningar, så som doktrinskiftet, kan det vara så att unga idag har särskilda föreställningar om chefskap. Samhället är en av de faktorer som påverkar värdenormerna i en organisation (Abrahamsson & Andersen 2001). Den långa genomsnittliga tjänstgöringstiden på 19,2 år (http://www.nordea.se, 2007-03-24) har medfört att medarbetare har arbetat länge tillsammans, vilket i sin tur har gjort att de kan ha blivit vana vid ett visst arbetssätt och hur saker och ting ska gå till. En mellanchef menade:

> Landsbygden är lite annorlunda än storstaden…och så är det för alla naturligtvis. De byter inte lika mycket folk på landsbygden, du har jobbat där i 22 år, jobbat på samma ställe i 22 år och det är svårare att ändra kulturen. Det är så, och så har vi alltid gjort och då gör vi så här även i framtiden (Göran).

Under åren kan det på detta vis ha formats normer och uppfattningar om chefskapet samt vad som är rätt och fel (Abrahamsson & Andersen 2001). Eftersom medarbetarna har gemensamma idéer och föreställningar har de inte tvingats omtolka innebörden, vilket också förenklat deras samarbete (Alvesson 2001). Precis som Ekstam (2002) framhåller påverkas vår bild dessutom av ledare vi haft genom livet. Man får en bild av hur man vill att den ska se ut. ”Jag tror det finns en väldigt stark föreställning om hur en chef ska vara och den tror jag är kopplad till hur det var att var kontorschef för ett antal år sedan, det tycker jag ofta man hör…” (Anna). Ur detta kan det tolkas att organisationskulturen har skapat en gemensam bild som trots att förutsättningarna förändrats fortfarande finns kvar bland medarbetare som arbetat länge i organisationen. En orsak kan vara att bilderna har blivit självklara och således grundläggande antaganden (Schein refererad av Abrahamsson & Andersen 2000). Bilden skapas troligen omedvetet vilket gör dem mycket svåra att både se och förändra. ”… det är många som tycker det ska vara så, och tror att det ska vara så. Det är den föreställningen man [de som arbetat länge i företaget] har” (Anna). ”De har väl alltid tyckt att de funkar bra att jobba som de har gjort” (Sara). Dessutom har banken en lång erfarenhet av internrekrytering. Exempelvis har hela 95 procent av cheferna rekryterats internt (http://www.nordea.se, 2007-03-24). Denna siffra omfattar alla typer av chefskap och antalet från kategorin mellanchefer går inte att utläsa. En HR-ansvarig fortsätter berätta att organisationen alltid börjar leta internt och att det är väldigt sällan som de går direkt på en extern annons eller externrekrytering. Den låga personalomsättningen (Ibid) kan vilken ha förhindrat påverkan och influenser utifrån och istället förstärkt de gemensamma idéer och normer som finns i organisationen. Lång tjänstgöringstid, internrekrytering och låg personalomsättning kan således bidra till att kulturen och de bilder som finns av chefskapet bevaras och reproduceras.

Erfarenheter och gemensamma värderingar som har skapats i kulturen kan resultera i förväntningar och krav på ett specifikt chefskap. Olika föreställningar i kombination med grundläggande antaganden (Schein refererad av Abrahamsson & Andersen 2000) kan således

påverka chefen och dess agerande. För en ung chef kan det således upplevas motigt att arbeta som chef över de äldre medarbetarna vars uppfattningar kan vara svåra att förändra.

> Och nu med alla krav och alla förändringar och sen då få ut det till alla äldre och rutinerade de tar detta ganska hårt. Jag tror att det kan vara ganska så tufft och då tror jag att man kanske kan bli en inte så omtyckt chef och då är det bättre att inte vara chef. Då är det nog lättare när det är en lite yngre personalstyrka, man själv kanske är lite äldre så att man kanske är lite mer jämngammal med dem som man är chef över. Och inte komma in och vara 30 år yngre än de som är rutinerade. (Sara)

Citatet bekräftar att de äldre och rutinerade har ett visst arbetssätt och att unga anställda ogärna vill förmedla förändringar samt nya krav. Det var även framträdande att man som ung inte vill styra över dem:

> Ja, tidigast om kanske tio år. Jag känner att jag skulle vara en för ung chef. /---/ Jag skulle säkert klara av det så, men jag tror att det kan vara ganska stressande och pressande och sen känner jag att komma in och styra över de som varit så länge i banken nu då medarbetarna fortfarande är lite äldre .Och komma in då som 30-åring och styra över dem som kanske jobbat i banken i 30 år (Sara).

Detta var även något som en ung mellanchef påpekade: ”… man känner ju alltid ett viss mått av osäkerhet när man möts av en grupp. Särskilt en grupp där 90 % är äldre än en själv. Hur man ska tas emot och ja…hur det ska fungera” (Andreas)

Precis som Alvesson (2001) menar, beter vi oss olika beroende på kulturen. Således får detta konsekvenser. När man arbetar på enheter tillsammans (exempelvis olika kontor och avdelningar) formas normer och uppfattningar om arbetet. Medarbetarna utför liknande uppgifter och har ofta liknande bakgrund vilket leder till relativt lika uppfattningar om arbetet. Det är inte detsamma som att säga att våra personliga värderingar påverkas utan att den gemensamma synen på exempelvis arbetet kan komma att bli lika. På så sätt kan detta resultera i att det skapas relativt lika föreställningar kring chefskap på en enhet eller kontor. Man pratar om det i korridorerna samt får samma information av chefen. Därefter tolkar individerna den på olika sätt. Vi menar således att det bildats subkulturer som inte bara behöver bero på hur länge de anställda har arbetat tillsammans i företaget utan också för att medarbetare som är jämngamla är mer lika.

Detta avsnitt lyfter fram att föreställningar om chefskap skiljer sig åt beroende på ålder och hur länge den anställde har arbetat i företaget. När medarbetare har arbetat tillsammans en längre tid har det bildats gemensamma uppfattningar. Detta innefattar både arbetssätt, arbetsrutiner och förväntan på chefen. De rutinerade och äldre medarbetarna har ett visst invant arbetssätt vilket upplevs svårt att förändra. De yngre känner att de inte kan leva upp till förväntningar som de äldre och rutinerade har av chefskapet, vilket i sin tur kan medföra att de ogärna vill leda dem. Utöver det har vi sett att det har bildats subkulturer bland medarbetare som är lika och i samma ålder, eftersom de ser på saker på samma sätt.

5.4 Kunskap och erfarenhet – kvitto på framgång

Vi lever i en kunskapsbaserad ekonomi där nyckeln till framgång är kompetenta medarbetare. För att avancera och växa i kunskapsföretag krävs således kunskap. Begreppet kultur blir även här betydande eftersom man med hjälp av denna kan identifiera, utveckla, dela och använda kunskapen (Alvesson 2001). På Nordea har kunskap alltid värderats högt och varit viktig för att kunna gå vidare och jobba som chef. ”Tidigare var det så att för att bli chef skulle man ha erfarenhet från både privat- och företagssidan plus många antal år bakom sig med olika steg och roller” (HR-partner). Således kopplas kunskap och erfarenhet samman. Detta speglas fortfarande bland ungas föreställningar; ”…jag förstod ju ganska snabbt att det är ganska bra att ha jobbat med lite annat ett par år först så man känner att man kan något i alla fall” (Andreas). Den unga mellanchefen förstod sålunda fort att det var viktigt att införskaffa sig bredare kunskap och erfarenhet som chef. Att det behövs kunskap och erfarenhet inom företaget bekräftades ytterligare av en informant som menar att hennes inställning till den egna kompetensen eller erfarenheten ändrats i takt med att informanten hade arbetat i företaget:

> Jag trodde nog att jag skulle gå till den tjänsten som jag har idag [medarbetare kontor]. Men när jag var klar med traineeutbildningen och hade liksom gått igenom de olika momenten då kände jag att nej, jag ville ut och skaffa mig erfarenhet mer från kontor. Erfarenhet från försäljning från privat och företag. Framförallt företagskrediter och tänkte att det där måste jag kunna för att bli trovärdig senare. (Lisa)

Genom att studera organisationskulturen kan olika beteenden förklaras. I en kultur skapas normer om vad som är rätt och fel. Inom gruppen i företaget är det de socialt delade innebörderna som är intressanta (Alvesson 2001). Vi tolkar det som att medarbetarna på Nordea skaffar sig legitimitet genom att ha arbetat på många olika ställen, under lång tid och på det sättet har erfarenhet av många olika produkter.

> …..jag kände att jag behövde erfarenhet framförallt, jag gick liksom på grund i diskussionerna. /---/ Jag fick faktiskt alltid höra det. Att det där har du aldrig gjort så det där kan inte du. Eller det är svårt för dig att ha en uppfattning om det här eftersom du inte har jobbat med de här och de här och de här sakerna. Och det kände jag ju själv också att det ligger nog en hel del i det. (Maria)

Att det är de äldre som antas inneha mest kunskap inom företaget uppmärksammade vi även på observationen (2007-04-24). Under presentationen fick de unga kommentarer vid ett antal

tillfällen av en äldre medarbetare. Den äldre verkade på något sätt fungera som en mentor och tilläggen han gjorde uppfattades troligen som en självklarhet. Kunskapen blir återigen synlig i detta sammanhang. För att bli accepterad och vara trovärdig som ung måste medarbetarna bekräfta sin kunskap, det vill säga bevisa varför du är eller ska bli chef:

> Jag tror alla [hans medarbetare] fick ganska klart för sig vad jag hade gjort och att jag varit runt ganska mycket på olika ställen. Jag hade arbetat med företagskunderna som de pratar med varje dag /---/ det gjorde att jag kom in betydligt snabbare än någon annan från ett annat område (Andreas).

Trots att den unga mellanchefen var chef över anställa som till 90 procent var äldre än honom själv, blev han accepterad just för att han hade mer kunskap om arbetet än vad dessa personer hade. Vi upplevde även att medarbetarna önskar att chefen ska har erfarenhet för att kunna vara:

> …ett bollplank, speciellt för oss yngre som inte har den erfarenheten att man kan bolla ett lite tuffare case med honom och att han finns där som ett stöd och ger tips och idéer och inte bara menar att man tar det själv och läser på intranätet utan att han backar upp en. (Ola)

Erfarenhet har inte bara betydelse bland personalen utan också bland bankens kunder. Ofta rör sig detta om lite större företagskunder och utländska kunder, men även äldre mer förmögna kunder. ”Vi har fler kunder som inte vill ha en valp, de vill ha en fullvuxen person” (Ulf). Vi ser att även att kunder kopplar förtroende till kompetensen och erfarenheten och bedömer dessa utifrån åldern. De yngre blir således inte lika trovärdiga och det kan vara svårt att inge ett förtroende som ung på bank:

> …..jag känner att jag vill vara lite äldre och att ha lite mer pondus och att de tar en på allvar eftersom bankens [private banking, det vill säga bankens VIP-kunder] kunder är lite äldre och väldigt förmögna. Och då känner jag att de inte får samma förtroende för en ung människa, så där känner jag att jag vill ha lite mer erfarenhet. (Sara)

Avsnittet lyfter fram en kunskapskultur i organisationen. Kunskap har visat sig ge legitimitet och acceptans vilket påverkar hur man ser på saker och ting. Vi upplever att medarbetare i företaget ser att kunskap och erfarenhet går hand i hand, ju längre du har jobbat i organisationen desto mer kunskap får du. Detta gäller främst kunskap om företaget, dess produkter och arbetssätt, snarare än kunskap från hög utbildning. Då ålder bland kunderna ses som kvitto på kunskap vill de anställda vara äldre innan de tar en chefsroll. Det har blivit

naturligt att de äldre fungerar som föredöme för de yngre. På grund av omedvetna handlingar och grundläggande antaganden lever kunskapskulturen kvar.

5.5 Sälj, sälj, sälj – du gör mig glad

Bankens verksamhet koncentreras idag på försäljning, antal nya kunder och affärer ”..det är väldigt stort fokus på försäljning idag och mer än det någonsin har varit” (Andreas). Det som ledde till framgång för tjugo år sedan inte fungerar idag (Ekstam 2002). För att bli framgångsrik på dagens konkurrensintensiva marknad måste därför företag lyssna på kunderna och deras krav. Tjänsteföretag samlar således sina tjänster för att kunna erbjuda kunderna mer och något extra (Grönroos 2002). Idag handlar det mer om att leta upp kunderna och att sälja. Förr fungerade banken mer som ordermottagare och lät kunderna komma till banken och fråga efter tjänsterna. ”Hela banksystemet har varit väldigt mycket mottagare, kunderna har ringt….nu är det vi som ska söka upp…”(Ulf). Detta kan ha sin förklaring i det skifte (doktrinskiftet) som Beckérus et al (1988) menar har inträffat i samhället. Idag är det affärer, kunder och värdeskapande som fokuseras istället för produktionen i företaget. Då det råder stor konkurrens mellan bankerna handlar det om att vara först hos kunden. ”Om vi inte ringer kunden så ringer konkurrenten kunden…” (Ulf). Det handlar om att göra det möjligt. Detta kunde även läsas på anslagstavlan under observationen (2007-04-24). Att göra det möjligt är Nordeas slogan och följer medarbetarna på jobbet. Beroende på hur denna tolkas kan den ha olika innebörder. Om vi använder exemplet ovan att kontakta kunden kan detta innebära att medarbetarna ska göra det möjligt genom att undersöka kundens behov per telefon. Det skapas därmed krav på att den anställda ska se möjligheter och prestera. Den andra innebörden av företagets slogan kan vara av det externa slaget. Detta för att visa kunderna att på Nordea realiserar man deras önskemål och gör det därmed möjligt.

För att kunna behålla sin plats på marknaden höjs ständigt kraven på både chefer och medarbetare. ”De sätter högre och högre krav för varje år och de har höjts rätt rejält också…ja, vi har nästan orimliga mål på vissa grejer” (Sara). Det handlar om att hela tiden prestera bättre. ”Öka tempot, alla jobbar som fasiken, men vi måste öka tempot….du springer 100 idag och vill springa 120 imorgon” (Ulf). Fokus ligger på ständig utveckling. ”De värdesätter självklart affärer, men också att man är engagerad, att man visar att man vill något. Att man har lite go” (Ola). …”Egen drivkraft och proaktivitet, inte sitta och vänta på att saker skall landa i ens knä, utan att ta egna initiativ…” (Andreas). Prestationer, framåtanda, noggrannhet och effektivitet

var också återkommande värderingar som de anställda upplever genomsyras i Nordea. En mellanchef bekräftade detta:

> Säljframgångar värdesätts och uppmärksammas…Fira framgångar /---/ i fikarummet har vi en tvättlina med påskäggsvykort. För varje såld produkt hänger vi upp en sådan där och ju fler vi har desto roligare är det när vi har våra gemensamma möten då tittar vi på det här…så det är ju en säljkultur (Göran).

Företaget lägger ett stort fokus vid resultat och vi kan se att detta går hand i hand med företagets välgång. Ytterligare tecken på resultatkultur är viljan från företagets sida att attrahera och behålla högt motiverade, kvalificerade och resultatinriktade medarbetare. ”Nordeamedarbetaren är en person som ställer höga krav på sig själv och uppfyller dem”, ”Nordea employees are career-oriented people” (http://www.nordea.se, 2007-03-24). På så sätt blir det tydligt att företaget vill få in människor som lägger vikt vid företagets värderingar och sålunda bevara, vad vi upplever det vara, en resultatkultur.

Fokus på resultat blev även mycket tydlig under vår observation (2007-04-24). Vi uppmärksammade bland annat sättet på vilket cheferna uppmuntrade personalen till vidare prestationer då goda försäljningar under mötet belönades inför hela gruppen. Dessutom avslutades mötet med att chefen uppmanade sina anställda att arbeta på. Det är på det här sättet som Alvesson (2001) menar att kulturen påverkar chefskapet. Under en intervju med en mellanchef uppfattade vi även att chefen har blivit en del av resultatkulturen. ”Det som triggar mig är när andra människor [medarbetarna] kommer hem, titta nu har jag gjorde den här affären…titta det har gått jättebra, kanonbra”(Ulf). Samma person menade också att man måste se jobbet som ett kretslopp och inte som ett Marathonlopp med ett slut.

Chefen pratade informellt och ganska skämtsamt om de krav han ställer på personalen. ”Jag brukar säga att vi sitter i en godisbutik. Vi har fått fritt inträde. Det gäller att vi har de praliner som vi vill ha då, inte ta en påse blandat, utan den bästa chokladen” (Ulf). Mellanchefen berättade att han brukar försöka få de anställda att se positivt på kraven och att de istället ska tänka att de faktiskt har möjlighet att ta marknadsandelar. Vi tolkar det som om chefen vill avdramatisera kraven och försöka vända den eventuella pressen till något positivt. På samma sätt som chefen påverkas av kulturen i vilken han verkar, menar vi således att chefen är med

och påverkar. Genom att han förmedlar kraven på ett sätt (hans egen tolkning av dessa) skapas en viss stämning kring fenomenet. Då chefen visar engagemang och visar intresse för något skapar denne delvis föreställningar kring någonting. Det är mellancheferna på enheterna som visar vad som är rätt och fel, de sätter normen och visar hur arbetet ska genomföras. Detta menar även Alvesson (2001) när han talar om att ledarskap utövas kulturellt. Medan Alvesson (2001) påpekar att det främst är företagsgrundarna som skapar organisationskulturen menar vi att det ofta kan handla om ledarstyrda organisationskulturer. Vi önskar dock inte säga att chefen skapar organisationskulturen utan att han eller hon ”delformar” den. Precis som Normann (2000) påpekar kan chefer på detta sätt genom sitt beteende ha en inverkan på medarbetare. Ytterligare ett exempel på detta är som en medarbetare uttrycker det:

> I och med de möten man har ständigt varje vecka, att chefen pumpar ut information och kommer med kommentarer…Det tror jag medvetet är för att färga medarbetarna och påverka dem i den riktning han vill (Anna).

Chefen ”pumpar” ut information för att få medarbetarna att se på arbetet på samma sätt som han gör. Andra bekräftar detta genom att visa att chefen påverkar gruppens värderingar:

> …Jag tror inte de har en påverkan på de anställdas personliga värderingar men däremot har man möjlighet att påverka gruppens värderingar. Och det gör man ju genom sitt beteende, vad är det någon värdesätter och observerar och hur jobbar man i gruppen med gruppens mål. Det är ju ganska så kopplat till det här med värderingar (Olof).

Om vi kopplar an till Grönroos omvända pyramid (2002) menar han att ledningen har tagit ett steg tillbaka och fungerar som ett stöd för personalen. Dock går det inte att komma ifrån att detta inte endast görs för att underlätta utan även för att styra personalen i den riktning chefen vill. Chefers möjligheter att forma gruppens värderingar, det vill säga organisationskulturen, är enligt oss lättare i en nära samverkan. Det skapas ett förtroende och en relation vilket resulterar i att världsbilden kan påverkas. Mellanchefen påverkar således, organisationskulturen vilket kan påverka föreställningarna.

Det framkom i detta avsnitt att det finns ett stort fokus på försäljning och resultat i företaget. Vi har sett att företaget vill attrahera och behålla medarbetare som kan leva upp till organisationens värderingar och förväntningar för att kunna nå resultat. Vi upplever av den

orsaken att det finns en stark resultatkultur i företaget. Detta var tydligt både bland informanter och blev synligt vid observationen (2007-04-24). Vi har sett att chefskapet kan påverkas av kulturen i företaget, men vi menar även att chefen i stor utsträckning kan påverka medarbetarna och därmed även kulturen.

5.6 En hamburgare

Företagets stora fokus på resultat har inneburit att mellanchefen fått krav på sig uppifrån att leverera. Dessutom har chefen även krav på sig nerifrån på hur han/hon ska agera eller som en anställd menar: ”…mer hur man är som person och hur man kan ta människor” (Anna). Kraven kan lätt bli motstridiga och således kan chefen hamna i en trängd situation. Tillfredsställs inte kraven uppifrån påverkar detta chefens situation och tar chefen inte hänsyn till medarbetarnas krav kan medarbetarna tappa förtroendet för honom/henne.

> …det är ganska så pressat om man ser kontorschefen. Man har höga påtryckningar ovanifrån och man har enorma påtryckningar underifrån. Man sitter lite i kläm och ibland kanske det kan vara svårt att bestämma sig vilken sida man ska stå på. (Anna).

”Det är ju krav från alla håll. Det krockar säkert ofta” (Erik) ”Jag tänker att hon har en j-kligt svår roll. Jag tänker att hon har den sämsta positionen, att vara chefen längst ner. Att då ha alla dessa chefer över sig…” (Sara). Alvesson (2001) påpekar just problemet som uppkommer då högre chefer har normer och värderingar som chefen ska rätta sig efter, samtidigt som de underställda har andra typer av krav. Han menar vidare att mellanchefens roll då kan bli en form av medlare mellan olika styrande ramar, eftersom värderingarna och mellanchefen hamnar i konflikt med varandra. En informant använde en metafor som är talande för den press som mellancheferna utsätts för: ”En mellanchef är en hamburgare. Det är ett Nordeauttryck om denna roll. Man blir squeazad från två olika håll” (Erik).

Att chefen har press på sig att stå på de anställdas sida kan resultera i flertalet konsekvenser. Som en informant påpekade, handlar det om hur chefen är som person och hur denne kan ta människor (medarbetarna). På så sätt leds vi in på diskussionen på chefskap och ledarskap.

5.6.1 Hamburgaren - Ledare eller chef

Som tidigare nämndes i teoriavsnittet lägger människor ”innebörder” i begreppet ledarskap. För att studera organisationskulturen och ta reda på hur människorna ser på ledarskap följer nedan en redogörelse för detta på fallföretaget (se Alvesson 2001).

Vissa teoretiker påstår som tidigare nämnts att chefens och ledarens jobb överlappar varandra (bland annat Mintzberg 1973). Precis som Kotter (1990) anser vi att deras roller kan likna varandra i det avseendet att de bestämmer eller påverkar de anställdas arbete. Dock skiljer sig begreppen åt i det vardagliga språket i organisationen. Det kan utläsas att begreppet chef används mer formellt. På stormötet (2007-04-24) skämtade chefen friskt om sin egen roll, vilket kan vara ett försök att bli sedd som en ledare. Kotter (1990) menar vidare att ledarskap producerar förändring medan chefskap skapar förutsägbarhet och order. Vi menar emellertid att chefer även kan bidra till förändring, men i en annan form. De delegerar för att nå förändring och fokuserar inte lika mycket på relationerna för att nå dem. En ledare fokuserar istället på att kommunicera färdriktning. Begreppet chefskap kopplas till kontroll (Kotter 1990). En medarbetare menar: ”För en bra ledare ska väl inte vara så kontrollerande. Man kanske ska få mer frihet under ansvar” (Sara). En informant instämmer och menar att en chef ska: ”…lämna mycket ansvar till de anställda” (Anna) och en annan: ”Ge möjlighet till de anställda” (Ola). Här blir det tydligare att ledaregenskapen att kunna inspirera till förändring utan order, hamnar i kontrast till chefens mer kontrollerande arbete. En medarbetare sa:

> Han ska ju vara en förebild och kunna delegera utan att peka med hela handen utan istället kunna vara lyssnande. Att kunna leda och hjälpa till att utvecklas. Personen ska inte vara någon diktator. Den här auktoritära ledarstilen passar inte mig. En ledare som ska hjälpa en. (Erik)

Informanten anser således att det är acceptabelt att delegera (som en chef) men inte att ge order (som en chef). Vidare används ordet diktator i samband med order vilket betyder att informanten inte vill ha en auktoritär chef. I citatet gör det sig även tydligt att ledaregenskaper efterfrågas, det handlar om att leda och inspirera till egen utveckling. Ledaren ska enligt teorin (bland annat Ahltorp 1998) vara inspiratör vilket uppskattas bland medarbetarna. En medarbetare menar att chefen ska ha: ”Hög grad av strategisk förståelse och vara duktig på att kunna kommunicera och sedan inspirera” (Maria).

För att åter koppla till ”hamburgaren” måste chefen få legitimitet underifrån för att chefen ska få med sig arbetsstyrkan. Detta menar Ahltorp (1998) kännetecknar en ledare. Vidare menar hon att en ledare arbetar med relationer, vilket kan ge upphov till komplicerade situationer, då mänskliga relationer kan vara svåra att styra. Istället för att fokusera på relationer, delegerar

chefen istället ut rätt ansvar. Hamburgaren kan på så sätt bli mer påtaglig som ledare. Ytterligare exempel på detta är mellanchefen som beskrev sin roll på följande sätt:

> Ibland är jag på [fotbolls-]plan och ibland är jag utanför plan. Mer som målvakt. Det är väl det som är charmen tycker jag med dagens del. Det är så oerhört många roller i dagens ledarskap (Ulf).

Enligt Kotters (1990) resonemang ser sig mellanchefen i detta fall som en ledare. Denna person finns där men lämnar över mycket ansvar till medspelarna. Som tidigare nämnts lyfter chefen fram sin personal och håller sig själv mer i bakgrunden. Skillnaden är således stor, men ändå mycket liten. Dock menar vi att fallet kan vara sådant att medarbetarna egentligen inte tolkar innebörden utan istället skapar föreställningar kring hur chefen/ledaren ska vara. På så sätt särskiljer medarbetarna inte teoretiskt de både begreppen.

I avsnittet har vi lyft fram att medarbetarna ser chefen som en ”hamburgare”, det vill säga att de har krav på sig både uppifrån och nerifrån. Informanterna skiljer inte särskilt mellan begreppen ledare och chef, men det har framkommit att de i stor utsträckning vill ha en ledare.

6 Slutsatser och avslutande diskussion

Resan har nu kommit till den avslutande diskussionen. Detta innebär inte att färden har tagit slut utan slutsatserna kommer att lyftas fram för att diskuteras. Dessa sätts därefter i relation till betydelsen i teori och praktik för resonemang i ett vidare sammanhang. Avsnittet är uppdelat i tre delar, närmare bestämt utifrån vad som påverkar de identifierade föreställningarna. På så sätt kommer föreställningarna att redovisas integrerat utifrån dessa.

I denna uppsats har fenomenet chefskap ur ett organisationskulturellt perspektiv varit tyngdpunkten. Som det nämndes i inledningen på uppsatsen använder vi oss av organisationskulturen som ett tolkningsfilter för att studera vilka föreställningar som finns kring chefskap bland unga anställda. Genom organisationskulturen kan vi förklara vad som påverkar dessa föreställningar.

6.1 Den gamla bilden

Under lång tid har banker erbjudit kunder samma typ av tjänster, vilket har skapat en förväntan hos kunden. Denna förväntan är en extern uppfattning om hur saker och ting ser ut och fungerar i ett företag. Det kan handla om kontorets utseende, att pappren ska ligga i prydliga högar, vilken typ av människor som arbetar där, och som var väldigt tydligt i undersökningen; hur en bankman ska vara klädd och hur han ska bete sig. Kunden förväntar sig exempelvis att det ska sitta en strikt person bakom skrivbordet. De externa, det vill säga kundernas, föreställningar upplevs som starka och det har framkommit i undersökningen att de påverkar unga medarbetare. Kunder har med hjälp av myter skapat en tolkning och förväntan som medarbetare väntas leva upp till. Medarbetare som tidigare själva varit kunder, menar att de såg på bank på liknande sätt som de upplever att kunder gör idag. Denna bild har emellertid förändrats efter det att medarbetarna har börjat arbeta i företaget. Därför förväntas medarbetare leva upp till något som egentligen inte existerar. På detta sätt har det skapats en skenbar föreställning av bank, vilket har påverkat kulturen i bankverksamheter. Trots att traditionella företag förändras lever föreställningarna kvar. De är djupt inrotade i kunders medvetna och därför svåra att förändra fullständigt. Kunder har på detta sätt blivit

medproducenter till de föreställningar som unga medarbetare har. Därmed har kunder fått en ny roll i den ”nya ekonomin”.

Att traditioner är ett viktigt element att ta i beaktande, gör sig även synligt i organisationers subkulturer. I organisationen finns det omedvetna handlingar, normer och värderingar som tas förgivna. På grund av bland annat internrekrytering, lång tjänstgöringstid samt låg personalomsättning har dessa bevarats. Det har bildats så kallade subkulturer bland medarbetare som har arbetat länge tillsammans eller som har arbetat nära varandra. På grund av branschens historia kan en subkultur vara den som präglas av dessa traditioner medan en annan subkultur kan vara en sådan som fått influenser från nya förutsättningar och den så kallade ”nya ekonomin”. Nya krav och förändringar kan ha gjort att de unga har en *föreställning om chefen som en förändringsförmedlare*. Unga medarbetare tror att de äldre har ett invant arbetssätt vilket upplevs vara svårt att förändra. Vi har tagit hjälp av Grönroos (2002) resonemang att en alltför stark organisationskultur, men också subkultur, kan hämma förändring. Att det är svårt att förmedla förändring upplevs på så sätt som något negativt bland unga medarbetare.

6.2 Kunskapskultur

I dagens kunskapsekonomi, andas många företag kunskap. För ett kunskapsintensivt företag så som bank har således organisationskulturen kommit att bli avgörande eftersom företaget med hjälp av denna kan identifiera, utveckla och använda kunskap som finns i organisationen (se Alvesson 2001). Kunskap inom bankverksamhet kan även härledas till historien och är därför inte något nytt. Unga medarbetare upplever att det är den praktiska kunskapen som i mycket stor utsträckning premieras i organisationen. Således påverkas medarbetarna av organisationen i vilken de arbetar och det är där som organisationskulturen verkar. Det är de äldre medarbetarna som besitter kunskap och fungerar som föredömen. För att bli en bra chef vill unga arbeta en längre tid och helst på olika avdelningar i organisationen. *Föreställningen blir således att chefen är en person med mycket kunskap och erfarenhet*, många gånger mer än dem man leder. Detta går dock inte helt i samklang med vad den nya ekonomin står för, att chefen inte längre innehar mer kunskap än de anställda (jfr Sveiby & Risling se Ahltorp 1998).

Detta innebär att den nya ekonomin och samhällets förändringar inte har genomsyrat alla individer eller organisationer. Då erfarenhet har kommit att bli ett nyckelbegrepp hade det varit intressant att studera detta vidare i samband med organisationskulturen.

Unga upplever även att kunder många gånger anser att det är chefen som besitter kunskapen. Förr var det nämligen bankdirektören kunden gick till, men som ett resultat av doktrinskiftet har chefen idag inte samma kundkontakt. Numera är det istället är de unga medarbetarna som genomför tjänstemötet. Tidigare var bankdirektören dessutom en äldre erfaren person som hade arbetat sig upp i organisationen. Detta har lett till att kunder fortfarande förväntar sig en äldre person som chef. När de idag möter yngre medarbetare tror de följaktligen omedvetet att de inte har tillräckligt med kunskap. Ålder har på det sättet kommit att bli ett kvitto på kunskap. Resultatet blir att de unga upplever att de bör vara äldre för att verka trovärdiga. *En föreställning de unga har är således att chefen bör vara äldre.* Kunderna är därför som betonats tidigare med och påverkar de ungas föreställningar om chefskap.

6.3 Resultatkultur

Teorier och forskning har visat att samhället har förändrats. I tjänstemötet fokuseras det alltmer på försäljning och resultat. Kraven på att leverera uppifrån och nerifrån har gjort att unga ser mellanchefen som ”en hamburgare”. Således finns det *en föreställning att chefen fungerar som en förmedlare av kraven.* Undersökningen har visat att chefen och medarbetare pratar mer informellt om kraven, vilka på så har ”avdramatiserats”. Mellanchefen avdramatiserar exempelvis begreppet genom att använda mjuka metaforer för resultat och försäljning. Chefen påverkar således föreställningarna kring krav och därmed hur de uppfattas. Kraven har på så sätt blivit en del av vardagen i resultatkulturen och den ”nya ekonomin”.

Att en mellanchef utsätts för krav både uppifrån och nerifrån är inte unikt för bankverksamhet, utan det sker i de flesta företag. De unga är medvetna om att man som mellanchef måste få ett godkännande från medarbetarna underifrån. Medarbetare fokuserar i stor utsträckning på relationer och de anser således att chefen borde vara en ledare. Chefen framstår som alltför formell och auktoritär. Teorier målar även upp begreppet som något stelt och byråkratiskt.

Föreställningen ligger således i att chefen bör vara en ledare utifrån både teori och praktik. Ledaren målas upp som något legitimt, både av medarbetare och av mellanchefer. Detta kan återigen kopplas till Grönroos omvända pyramid där samhället och tjänsteekonomin har påverkat chefskapet i den bemärkelsen att chefen ska leda och ge sitt stöd (som en ledare) istället för att delegera ut order (som en chef). Enligt oss går det dock inte att särskilja på begreppen och det är därför som vi ansluter oss till Mintzbergs resonemang, att de båda begreppen hänger ihop.

Anställda påverkas av tidigare chefer (jfr Ekstam 2002). På så sätt har mellanchefen en betydande roll i organisationskulturen. Genom att agera på ett visst sätt skapar denne en bild av hur en chef ska vara och inte vara (jfr Normann 2000). Resonemanget kring ledarstyrda subkulturer är inte unikt för bankverksamhet, utan kan sägas existera i många verksamheter. Mellanchefer skapar dock inte kulturen själv, men de har en stor medverkan i bildandet. Det är därför vi menar att denna person är mycket viktig för de ungas föreställningar om chefskap. Vi motsätter oss inte helt Alvessons (2001) resonemang kring företagsledarnas betydelse, men mellanchefen delformar i allt större utsträckning subkulturen. Det är dock viktigt att vara medveten om att det företag som Alvesson studerade (Alvesson 2002a) och vårt fallföreta skiljer bland annat vad det gäller storlek och verksamhet. Vi tror att subkulturer utvecklas snabbare och framförallt tydligare i större organisationer. I detta avseende överensstämmer vår studie emellertid med Alvessons resonemang att ju längre bort företagsledningen är lokaliserad desto större sannolikhet är det att subkulturer bildas. Vi anser att ledarstyrda organisationskulturer är ett vanligt fenomen som bör uppmärksammas. Mellanchefen är i allra högst grad med och skapar en subkultur och påverkar på så sätt värderingarna och föreställningarna vilket i sin tur leder till att man som ung medarbetare ser på chefskap på ett kulturellt betingat sätt. Således finns det resonemang för att studera ledarskap och organisationskultur tillsammans, men även att forska kring chefens påverkan på de anställdas föreställningar (ledarstyrda subkulturer). Inom detta område finns det ett fåtal teorier och ytterligare forskning hade varit intressant. Därför lämnar vi en ask på glänt för andra forskare att undersöka.

Under resan har det uppkommit flertalet föreställningar. Emellertid har de mest framträdande valt valts att belysas. Den första föreställningen unga har om chefskap är att chefen är en *förändringsförmedlare.* Denna påverkas av de subkulturer som existerar (beroende på ålder och antal arbetade år i företaget). Därefter existerar föreställningen att en chef bör ha mycket *erfarenhet samt kunskap* enligt de unga medarbetarna. Chefen ska alltså vara trovärdig vilket i stor grad kunskapskulturen har påverkat. Vidare har kunderna en påverkan på den föreställningen medarbetarna har, att chefen bör vara *äldre*. Den upplevda ”hamburgaren” har resulterat i två olika föreställningar. Medarbetarna ser chefen som en *förmedlare av krav (resultatkrav)*, där resultatkulturen med influenser från samhällsförändringar är en bidragande orsak. Den andra föreställningen är att *chefen bör vara en ledare*.

Alla organisationer präglas av en historia. Historien påverkar uppfattningar och bilder som människor har och därmed även kulturen i organisationen. Genom att studera denna kan således föreställningar om chefskap förtydligas, vilket är relevant för alla typer av verksamheter. Bankverksamhet kännetecknas av många traditioner vilket gör det till en speciell verksamhet att undersöka. Dock anser vi att resultaten kan vara applicerbara på andra tjänsteföretag.

För att knyta ihop säcken har vi med hjälp av organisationskulturen utkristalliserat myter och berättelser. Vi har sett hur unga medarbetare har tolkat normer och traditioner som finns inom organisationen för att skapa idéer och föreställningar om chefskap. Därför avslutar vi denna resa med att återkoppla till Frost resonemang: *Att tala om organisationskultur tycks vara det samma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i.* (Frost refererad av Alvesson 2001:11).

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Abrahamsson, B & Andersen, A. J. (2000). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer.* Malmö: Liber Ekonomi

Adlén, G. (2006). *Framtiden är inte vad den brukade vara: en inspirationsbok om framtidens ledarskap, framtidens individer och framtidens marknadsföring.* Stockholm: Prisma (Italien)

Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan.* Malmö: Liber AB

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning***.** Malmö: Liber Ekonomi

Alvesson, M (2002a) *Ledning av kunskapsföretag. En studie av ett datakonsultföretag.* Stockholm: Nordstedts Juridik

Alvesson, M. (2002b). *Kommunikation, makt och organisation. Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag.* Stockholm: Norstedts Juridik AB

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, Å, Fürth, T & Holmberg, I.(1997). 70-talister. *Om värderingar förr, nu och i framtiden.* Falun: ScandBook

Antonikis, J, Cianciolo, A & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. London: Sage publications inc

Anthony, P. (1994). *Managing culture.* Buckingham : Open University Press

Beckérus, Å et al. (1988). *Doktrinskiftet: nya ideal i svenskt ledarskap.* Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag: FA-rådet

Bruzelius, L.H & Skärvard, PH**.** (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Bryson, J R, Daniels, P. W, Warf, B. (2004). *Service Worlds. People, Organisations, Technologies.* London: Routledge

Decrop, A. (1999).Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*. Vol. 20. Sid. 157-161

De Geer, H;Holmberg, I & Karlsson, S. (2005). *Att välja ledare.* Stockholm: Natur och Kultur

Ekstam, K. (2002). *Ledarskapets hörnstenar-fyra framgångsfaktorer.* Malmö: Liber AB.

Eldestrand, A. (2005). *Morgondagens ledare-Mission Possible.* Stockholm: Kairo Future AB

Grönroos, C. (2002). *Service Mangement och marknadsföring - en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research.* Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv.* Lund: Studentlitteratur

Holme, I.M & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa & kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur

Kvale, S. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P et al. (2003).*Marketing for hospitality and tourism.* Upper Saddle River: Prentice Hall

Kotter, P.J. (1990). *A force for change, How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.

Loughlin, C & Barling, J. (2001).Young workers´ work values, attitudes and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psyology*.nr 74. Sid 543-558

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York : Harper & Row

Normann, R. (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet.* Malmö: Liber Ekonomi

Thrift, N. (2000). *Performing Cultures in the New Economy.* Annals of the Association of American Geographers. Vol. 90, nr. 4. Sid. 674-692

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design & Methods*. Third edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

7.2 Muntliga källor

7.2.1 Intervjuer

70- och 80-talister

Nicklas 2007-04-19

Ola 2007-04-20
Anna 2007-04-23

Erik 2007-04-27

Sara 2007-04-27

Maria 2007-04-25

Lisa 2007-04-23

Olof 2007-04-23

Andreas 2007-04-26 (Mellanchef)

Petter 2007-04-30 (Mellanchef)

Mellanchefer

Ulf 2007-05-03

Göran 2007-04-24

Övriga intervjuer

HR-Partner, regionbank Syd 2007-03-26

Trainee-ansvarig 2007-04-24

7.2.2 Observation

Öppen observation vid stormöte 2007-04-24

7.3 Elektroniska källor

Wahlin, E. (2005). Ny chefsstil med 70-talist i toppen. *Svenska Dagbladet* Tillgänglig: http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_10437836.asp. (Läst 2007-03-23)

Waltenberg, L. (2005). Nya tider kräver nytt ledarskap. *Sydsvenska Dagbladet* Tillgänglig: http://sydsvenskan.se/ekonomi/article107256.ece. (Läst 2007-03-23)

http:///www.nordea.se (Läst 2007-03-24)

Bilaga 1 Intervjuguide mellanchef

Bakgrundsfrågor

Ålder, utbildning, tjänst, antal år i företaget, olika kontor.

Kultur

Vad var bland det första som slog dig angående organisationskulturen (stämning etcetera) när du började arbeta på Nordea?

Hur skulle du vilja förklara stämningen på Nordea?

Vilka värderingar genomsyrar Nordea enligt dig?

Tror du att det finns en typisk Nordeaanställd?

Vilka beteenden eller handlingar värdesätts eller uppmärksammas på Nordea?

Chefskap

Hur upplever du att det är att arbeta som mellanchef?

Var ser du dig om 5 år?

Vad var det som lockade med chefskap?

Vad upplever du vara positivt med att vara chef?

Vad upplever du som mindre positivt?

Stämde dina förväntningar överens med hur det är att arbeta som chef?

Upplever du att det finns krav och förväntningar på en mellanchef?

Upplever du någon förändring av kraven under de senaste åren?

Finns det något som företaget hade kunnat göra för att förbättra din arbetssituation?

Tror du att det finns en viss föreställning på ditt kontor om hur det är att vara chef?

När upplever du att det talas om chefskap på ert kontor?

Var någonstans? Informellt/formellt

Hur pratar dina medarbetare om chefskap?

Upplever du att Nordea uppmanar de anställda till ledarskap?

På vilket sätt?

Värderingar

Vad sätter du värde på i ditt liv?

Hur ser ditt drömjobb ut?

Och arbetsplats?

Vad vill du ha i utbyte för dina prestationer inom företaget?

Hur upplever du ansvaret eller kraven i förhållande till den lön du erhåller?

Hur upplever du lönen i förhållande till det arbete du utför?

Hur viktigt är det för dig att ditt arbete har hög status?

Bilaga 2 Intervjuguide medarbetare

Bakgrundsfrågor

Ålder, utbildning, tjänst, antal år i företaget, olika kontor.

Kultur

Vad var bland det första som slog dig angående organisationskulturen (stämning etcetera) när du började arbeta på Nordea?

Hur skulle du vilja förklara stämningen på Nordea?

Vilka värderingar genomsyrar Nordea enligt dig?

Tror du att det finns en typisk Nordeaanställd?

Vilka beteende eller handlingar värdesätts eller uppmärksammas på Nordea?

Tror du att det finns en viss föreställning på ditt kontor om hur det är att vara chef?

- När upplever du att det talas om chefskap på ert kontor?
- Var någonstans? Informellt/formellt
- Hur pratar dina medarbetare om chefskap?

Chefskap

Skulle du kunna tänka dig att arbeta som mellanchef i framtiden?

- Varför, varför inte?
- Vad skulle få dig att ta en chefsroll?
- Ser du några alternativa karriärvägar istället för chefskap, i så fall vilka?

Vilken kompetens anser du att en chef ska ha?

- Hur anser du att en chef ska vara/agera?

Hur upplever du det vara att arbeta som mellanchef?

Upplever du att Nordea uppmanar de anställda till ledarskap?

- På vilket sätt?

Vad anser du generellt om ledarskapet på Nordea?

Var ser du dig om 5 år?

Värderingar

Vad sätter du värde på i ditt liv?

Hur ser ditt drömjobb ut?

Och arbetsplats?

Vad vill du ha i utbyte för dina prestationer inom företaget?

Hur upplever du ansvaret i förhållande till den lön du erhåller?

Hur viktigt är det för dig att ditt arbete har hög status?