



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2011-10-15

Mellanchefer och den utvecklande ledarskapsrollen

En kvalitativ undersökning om mellancheferers upplevelser

Jenny Grubor

Handledare:

Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15hp
Sidantal:	39
Titel:	Mellanchefer och den utvecklande ledarskapsrollen - En kvalitativ undersökning om mellancheferers upplevelser
Författare:	Jenny Grubor
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2011-10-15
Sammanfattning:	<p>Bakgrund: Synen på organisationer har förändrats vilket ställer nya krav på ledarskapet med ökad flexibilitet och större delaktighet av medarbetarna.</p> <p>Problemformulering: Hur upplever mellanchefer sin utvecklande ledarskapsroll?</p> <p>Teorier: Ledarskapsteorier handlar om egenskaper, personligheter och situation. Ledningsstilar ger en fingervisning om hur chefer prioriterar bland sina arbetsuppgifter och i omställning.</p> <p>Metod: Jag har gjort en kvalitativ analys med relativt ostrukturerade intervjuer. Min utgångspunkt är hämtad från hermeneutiken, en förståelse och tolkning av det man studerar. Jag har intervjuat fem mellanchefer. Metodvalet grundar sig i intresset av att få veta hur mellancheferna, i en utvald organisation, ser på sin roll. Jag har tagit hänsyn till konfidentialitet och informerat samtycke.</p> <p>Resultat: Undersökningen visar att det utvecklande ledarskapet är något som mellancheferna anser vara viktigt. Det innebär att vägleda, involvera och utveckla medarbetarna. De upplever att kunskapen är tillräcklig, men för att utvecklas önskar de vidareutbildning. Viktigast är att uppnå effektivitet vilket innebära att det utvecklande ledarskapet periodvis måste prioriteras bort.</p> <p>Diskussion: Organisationer lever in en föränderlig omvärld. Transformational leadership och empowerment är modeller att eftersträva för ett utvecklade ledarskap. Man behöver på organisatorisk nivå uttrycka en förändringsstrategi för mellancheferna i ett förverkligande av det utvecklande ledarskapet.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, utvecklande ledarskap, transformational leadership, ledarskapsroll, organisationskultur

Innehåll

Förord	i
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsning	4
2. Teori	6
2.1 Organisationer i förändring	6
2.2 Ledarskapsteorier	7
2.2.1 Transformational leadership	8
2.2.2 Empowerment	9
2.3 Ledningsstilsforskning	11
2.4 Ledarrollens utveckling	12
2.5 Mellancheffens utmaningar	13
2.6 Källkritik	14
2.7 Sammanfattning	15
3. Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Vetenskaplig utgångspunkt	16
3.3 Urval	17
3.4 Trovärdighet	18
3.5 Etiska överväganden	18
4. Resultat	20
4.1 Utvecklande ledarskapsroll.....	21
4.2 Krav och förväntningar	21
4.3 Kunskap och stöd	22
4.4 Prioritering och utrymme	23
5. Analys	25
6. Diskussion	29

Referensi	32
Bilaga 1.....	a
Bilaga 2.....	b

Förord

Det finns många personer som jag vill tacka för att denna uppsats slutligen blev färdig. Jag vill tacka min handledare, Agneta Wångdahl Flinck, för din kunskap, originalitet och personlighet. Du inspirerade mig framför allt i början av arbetsprocessen och fick mig att komma igång.

Jag vill naturligtvis tacka personerna som har medverkat i intervjuerna. Ni har med ett stort engagemang reflekterat och delat med er av era tankar och upplevelser. Det har varit spännande möten som inspirerat mig både i skrivandet av denna uppsats och i rollen som mellanchefer. Jag vill också skicka ett stort tack till alla vänliga chefer inom den organisationen där studien genomfördes och för ert intresse av mitt arbete och er hjälp i att finna intervjukandidater.

Ett stort tack till min stora familj som gav mig möjlighet till stunder av tanke- och studiearbete.

1. Inledning

Olika tidsepoker efterfrågar olika ledarskapsstilar. Under 1990-talet kom det fram nya former av organisationer som förändrade kraven på ledarskap. Ledarskap är något som skapas genom samverkan mellan ledare och medarbetare där ledaren uppgift är att inspirera medarbetarna och vägleda dem mot gemensamma mål (Ellström & Kock, 2009).

Jag avser att studera mellanchefer, de chefer med budget- och personalansvar som jobbar närmast medarbetarna och verksamheten. I en del litteratur benämns denna chefsnivå ”första linjens chef”. Jag har i min uppsats valt att kalla dem mellanchefer. Litteraturen jag refererar till använder även ordet ledare och jag likställer här ledare med chef och använder båda begreppen. Jag kommer att titta på mellanchefer i en specifikt utvald organisation med fokus på det utvecklande ledarskapsansvaret.

Begreppet utvecklande ledarskap härstammar från en ledarskapsmodell som försvarsmakten har skapat som handlar om ledaren som förebild och med inspiration motiverar medarbetarna till delaktighet (Försvarshögskolan, <http://www.fhs.se>).

Utvecklande ledarskap kännetecknas av att ledaren uppträder som ett föredöme. Lärande och utveckling förutsätter en samverkan mellan ledare och medarbetare där ledaren driver förändringsarbete och medarbetarna är delaktiga i beslut och problemlösning som rör det egna arbetet (Flach, 2006).

Vad jag syftar till med ett utvecklande ledarskap är det pedagogiska uppdraget ledare har. Det är alltså inte de systemadministrativa och budgetrelaterade arbetsuppgifterna som ligger i fokus utan det är de relationsinriktade arbetsuppgifterna som jag är intresserad av att studera. Det handlar om interaktionen med medarbetarna, att stötta och skapa rätt förutsättningar för lärande och utveckling, både personligt och organisatoriskt. Begreppet utvecklande ledarskap har jag till intervjupersonerna beskrivit som ansvarsuppgifter som rör medarbetarnas utveckling och att uppsatsen handlar om personalrelaterade frågor i ledarskapet.

Det finns mycket litteratur om ledarskap. Jag har byggt mina reflektioner utifrån litteratur som behandlar ledarskapsteorier, forskning inom ledningsstilar och självskattningstester av chefer. Min uppsats är argument för en fördjupning av det utvecklande ledarskapets omfattning och upplevelser i praktiken och vilka teorier som kan hjälpa eller är otillräckliga i det verkliga ledarskapsutövandet.

Uppsatsen är uppbyggd med ett inledande kapitel som innehåller problemformulering, syfte och avgränsning. I kapitel 2 tar jag upp teori om organisationsförändringar, ledarskapsteorier, ledningsstilsforskning, ledarrollens utveckling, utmaningar och källkritik. Kapitlet avslutas med en sammanfattning. Metodavsnittet i kapitel 3 beskriver metodval, vetenskaplig utgångspunkt, urval, trovärdighet och etiska överväganden. I kapitel 4 presenterar jag resultatet av min undersökning och i kapitel 5 analysen. I kapitel 6 finns ett diskussionsavsnitt där jag presenterar slutsatser och vidare tänkbara studieområden. Efter referenserna finner man bilagor, intervjuguide samt missivbrev till den organisation som ligger till grund i min undersökning.

1.1 Bakgrund

Organisationer har förändrats under senare delen av 1900-talet för att överleva och utvecklas i takt med de förändringar som har skett i omvärlden i form av snabba omställningar, ökad konkurrens på marknaden, kunskapsproduktion och global kommunikation. Mellancheferns rollen har därmed också förändrats, med fler arbetsuppgifter och ett ökat ansvar, där kommunikation och krav på delaktighet av medarbetare blivit allt viktigare (Lindgren, 2007).

Jag har tidigare arbetat med personalfrågor i den utvalda organisationen i min undersökning. Det är utifrån ett Human Resources perspektiv som mitt intresse för mellancheferns rollen började gro. En av mina huvuduppgifter var att skapa överblick av personalresursen och framtidens personalbehov. Jag fick möjlighet att följa chefernas arbete på nära håll, i ett sidoperspektiv, och se olika förmågor, vilket har väckt ett stort intresse hos mig att genomföra min undersökning. I rollen som HR Partner växte mina funderingar kring mellancheferns roll som utvecklare av medarbetarna, vilket utrymme denna roll har idag och vilken betydelse den kan komma att ha i framtiden för chefer i en ledande chefsroll.

Jag arbetar idag som mellanchefer i samma organisation. Jag har således praktiska erfarenheter av att möta och hantera förväntningar från organisationen och medarbetarna och att växla mellan kortsiktiga och långsiktiga arbetsuppgifter i en konkurrensfylld marknad som ställer krav på ständig förbättring och utveckling. Detta innebär att det sker ständiga förändringar och nya sätt att förbättra arbetsrutinerna för uppföljning som i förlängningen innebär mer jobb för mellancheferna där man ständigt måste omvärdera sina prioriteringar. Jag upplever att det stundtals är svårt att påbörja, sortera och slutföra uppgifter när det är många projekt och deadlines i omlopp och där informationsflödet ständigt flödar. I allt detta arbete kommer ledarskapet och utvecklingen av medarbetarna in där prioritering av ansvaret ligger mycket hos mig som enskild chef.

Jag ser stora möjligheter i arbetet som mellanchefer. Det vida ansvarsområdet och fria arbetsformerna skapar en bred plattform att utforska omvärlden och på så sätt utveckla verksamheten, ledarskapet och medarbetarna i den riktning och på det sätt man önskar. Det är dock inte lika självklart vilken plats det utvecklande ledarskapet får ta och hur man gör för att bemästra allt nytt som ständigt kommer in.

Problematiken som jag ser det är att man som organisation måste bestämma sig för var prioriteringarna bör ligga och komma fram till vad man vill att ledarskapet ska fylla för funktion, inte bara nu, men även i framtiden. Det innebär att den förändring som måste tas i stånd är fokus på det utvecklande ledarskapet som en viktig del i att nå de konkreta mål som är uppställda.

Mina erfarenheter ser jag som en stor hjälp i förståelsen av intervjukandidaternas svar i min kvalitativa undersökning och det har även underlättat bearbetningen av materialet. Svårigheterna i arbetsprocessen har varit att behålla objektiviteten, att inte lägga subjektiva, igenkännande tolkningar i svaren. Det har dock underlättat, för att nå ett tillfredställande resultat, att jag har haft min utgångspunkt i min tidigare HR roll.

Den undersökande organisationen verkar i Sverige inom området kommunikation. Det finns ca 1300 anställda varav drygt 50 mellanchefer i första linjen. Mellancheferna an-

svarar för två arbetsställen eller produktionsenheter vilket innebär att man som chef inte har möjlighet att fysiskt vara närvarande varje dag. I arbetet ingår ansvar för personal (ca 20-30 medarbetare), resultat, systematiskt arbetsmiljöarbete samt förändrings- och förbättringsarbete. Uppföljning av förbättringsarbete samt avvikelser mot gällande rutiner är centrala arbetsmoment. I organisationens vision och värderingar uttrycks medarbetarnas engagemang och delaktighet som ytterst väsentligt.

1.2 Problemformulering

Krav och förväntningar på dagens ledare innebär ett större helhetstänk, är vara öppen för samarbete, att driva förändringsarbete, att utveckla organisationen och medarbetarna samt att ha förmåga att skapa delaktighet hos medarbetarna i strävan mot gemensamma mål (Ellström & Kock, 2009).

Min problemformulering innebär att jag ska undersöka mellanchefernas upplevelse av det utvecklande ledarskapet i en specifik organisation.

Min huvudfrågeställning är:

Hur upplever mellancheferna i undersökningen den utvecklande ledarskapsrollen?

Följande frågor är underfrågor kopplade till mellancheferna i min undersökningsgrupp:

- Vad innebär det utvecklande ledarskapet?
- Hur ser förväntningarna ut från organisationen och medarbetarna?
- Hur upplever man den egna kunskapen och stödet?
- Hur ser utrymmet ut, i förhållande till andra arbetsuppgifter?

1.3 Syfte

Jag ska undersöka hur mellancheferna upplever sin utvecklande roll i förhållande till övriga arbetsuppgifter, förväntningar, tidsutrymme, stöd och kunskap. Detta vill jag analysera för att det ställs höga krav på resultat och kompetens på mellanchefer i dagens organisationer och stort fokus ligger på det utvecklande ledarskapet i syfte att nå effektivitet och uppsatta mål.

1.4 Avgränsning

Det finns chefsbefattningar på olika nivåer i en organisation. Jag har valt att undersöka mellanchefer som arbetar närmast verksamheten och personalen. I min uppsats kallar jag detta led för mellanchefer. Jag har valt att utgå från mellanchefernas arbete, deras perspektiv, reflektioner och roll. Det är i detta chefsled som det har skett stora förändringar i och med komplexiteten i dagens organisationer. Mellancheferns roll innefattar många arbetsuppgifter och jag har avgränsat mig till det utvecklande ledarskapet. Jag har således valt bort områden inom det systemadministrativa ansvaret.

Mellanchefer finns bl.a. inom näringslivet och kommuner. Jag har avgränsat mig till mellanchefer i en specifik organisation inom näringslivet. Detta med anledning av att jag känner väl till den organisation där de utvalda mellancheferna arbetar i.

I min kvalitativa undersökning har jag valt att intervjua fem mellanchefer för att få svar på min frågeställning. Antalet valdes som ett första urval till mitt analysarbete och jag ansåg inte mig ha behov av fler intervjuer efter att de fem var genomförda.

Jag behandlar inte genusperspektivet när jag studerar mellanchefer i rollen som utvecklare i min uppsats. Det finns säkerligen invändningar mot detta då all litteratur jag referera till tar upp frågan om genus i ledarskapet på något sätt. Jag har valt bort det för att fokusera på det utvecklande ledarskapet oberoende av kön. Skillnader mellan män och kvinnor i mellancheferrollen och hur deras ledarbeteende påverkar effektivitet är ett intressant ämne men det är för stort område att ta med i min uppsats.

2. Teori

I följande kapitel presenteras teorin som jag har valt utifrån min problemformulering och utifrån fokus i analysavsnittet. Jag har tänkt mig att förstå problemet utifrån olika ledarskapsteorier och forskning inom ledningsstilar och självskattningstester. Jag beskriver organisationsförändringar, ledarrollens utveckling samt utmaningar mellan cheferna kan ställas inför. Därefter redovisar jag källkritiken. Jag avslutar kapitlet med en sammanfattning.

2.1 Organisationer i förändring

Organisationskultur är beteenden och idéer som är specifika inom varje organisation. Organisationskultur är något som förändras efter de mönster man vill eftersträva. Ibland är förändringen välkommen, ibland inte. Organisationskultur möjliggör ledarskap att växa och ju tydligare kultur desto lättare för ledare att växa. En organisationskultur förväntar sig att människorna i organisationen ska agera (Sims & Manz, 1996).

Organizational culture and leadership interact with each other. Leaders create and reinforce norms and behaviors within the culture. The norms develop because of what leaders stress as important, how they deal with crisis, the way they provide role models, and whom they attract to join in their organization. (Bass & Riggio, 2006, s.100)

Organisationskultur och ledarskap påverkar varandra. Organisationskultur är kulturella krafter eller en identitet som håller organisationen samman i form av gemensamma värderingar, attityder och handlingar som delas av medarbetarna. Detta utgör grunden för hur verksamheten drivs och hur medarbetarna bemöts. En organisationskultur är effektiv när den matchar kraven. Detta innebär att organisationer behöver vara flexibla och anpassa sig till förändringar på marknaden. En stark kultur kan ha svårare att förändras och ställa om sig. Det kan handla om hur man organiserar sig och att gamla rutiner sitter hårdare rotade i traditioner. Anpassar sig en stark kultur till rådande krav så kommer den att bidra till effektivitet (Bass & Riggio, 2006).

Det har forskats en hel del i ämnet ledarskap och inriktningarna har skiftat över tid. Längre såg man organisationer vara uppbyggda likt hierarkiska system där direktiv och mål kom uppifrån organisationen och som skulle förmedlas neråt. Under slutet av 1990-talet skedde stora organisationsförändringar. Idag har många organisationer ”plattas ut” och medarbetarna är delaktiga i verksamhetens mål och visioner. Detta innebär att många chefsled i hierarkin har försvunnit vilket gör att mellanchefernas ansvar har blivit större och arbetsuppgifternas omfång har vidgats (Ellström & Kock, 2009).

Den centraliserade hierarkiska modellen av organisationer, där ledarskapet står för kontroll, fungerar i en stabil omvärld. 1990-talet präglades av ständiga förändringar i omvärlden som påverkade marknadsutvecklingen och således organisationernas sätt att forma sig. Detta innebär krav på effektivisering, kvalitet och service för att öka konkurrenskraften och matcha de stora svängningarna i marknaden och omvärldens förändringar, i ett samhälle där informationsflödet samtidigt ökar. Detta sker vanligen genom ekonomiska åtgärder för organisationers utveckling och överlevnad i form av omorganiseringar, omorganisation och nedskärningar (Lind Nilsson, 2001).

Den globala marknaden med sin komplexitet, konkurrenskraft och osäkerhet sätter produktivitet, kvalitet och kundfokus som prioriteringsområden för organisationers överlevnad. Konsekvenser med nedskärningar och decentralisering skapar nya platta organisationer med förre chefsled som kräver en ny syn på medarbetarskapet som självdrivande och teambaserat. Idag måste organisationer bli medvetna om att erfarenheter och kunskaper hos alla medarbetare måste tas tillvara och där man som ledare hamnar i en beroendeställning till teamet (Sims & Manz, 1996).

Lind Nilsson (2001) menar att de nya organisationsformer som träder fram kräver ny kompetens, nya arbetssätt och arbetsroller då beslutsvägarna har flyttas ut i organisationen. Ledare förväntas idag att kunna driva förändringsarbete, ha god omvärldskunskap dvs. följa och anpassa sig till marknaden som råder. Vidare så krävs det av dagens ledare att sätta kundens efterfråga i centrum genom fokus på hög kvalitet och service och samtidigt vara kostnadsmedveten.

2.2 Ledarskapsteorier

Det finns tidiga ledarskapsteorier (trait-teorier) som menar att ledarens personlighetsdrag är viktiga för att skapa effektiva och framgångsrika ledare. De har kommit tillbaka på senare tid och blivit mer attraktiva när de relaterats till femfaktormodellen. Femfaktormodellen beskriver följande egenskaper som centrala för prestationer: emotionell stabilitet, extraversion/utåtgående, samvetsgrann/målinriktad, vänlig/medkännande och öppen/nyfikenhet (Conte & Landy, 2004).

Ellström & Kock (2009) skriver att det har genomfört flera hundra studier om ledaregenskaper men det har inte riktigt gått att klarlägga några tydliga samband mellan personlighetsegenskaper och framgångsrika ledare, men att det inte helt går att bortse ifrån. Sims & Manz (1996) menar att ledarskap är en komplex och dynamisk process som inte går att listas med enbart önskvärda karaktärsdrag.

Ett situationsanpassat ledarskap är en modell som innebär att ledaren är flexibel och anpassar sitt ledarskap till olika situationer för att möta krav och behov och för att lösa uppgifter. Den situationsanpassade ledarstilen har många olika närmanden (Ellström & Kock, 2009).

Situationsanpassat ledarskap används som en övergripande struktur i framför allt förändringsarbete då det ofta kan uppstå frågor och allmän oro. Situationsanpassat ledarskap är till för ledare i kontakten med medarbetare där målet är att skapa en miljö som gör det möjligt för individen att tänka nytt och vara med i förändringen. Det gäller att använda rätt ledarstil (instruerande, coachande, stödjande eller delegerande) för att nå effekt vilket beror på den situationen i vilken ledaren befinner sig (Blanchard m.fl. 1999).

Situationsanpassade ledarskapsteorier har varit ett positivt bidrag och fungerat som ett komplement till eller en integrering av senare teorier. Det har framkommit frågetecken kring teoriernas hållbarhet i situationer där ledare och medarbetare inte delar samma synsätt kring gemensamma mål. Detta kan leda till att medarbetarna upplever ledaren som inkonsekvens i sitt ledarskap och motsägelsefull i sitt agerande (Conte & Landy, 2004).

Karismatiska ledarskapsteorier finns i olika närmanden och de innefattar en kombination av personliga egenskaper och beteenden hos ledaren. Medarbetarna kännetecknas

av känslomässig tillgivenhet till ledaren och ifrågasätter inte ledarens övertygelser. Karismatiska ledare fungerar som förebilder. De är självsäkra, sätter höga mål och har förtroende för sina medarbetare. Risker med karismatiska ledare är att medarbetarna kan hamna i en beroenderelation om ledaren tar över för mycket av ansvaret (Conte & Landy, 2004).

2.2.1 Transformational leadership

Transformational leadership är en ledarskapsteori som innebär att ledaren fokuserar på att skapa en god arbetsmiljö som främjar medarbetarnas lärande. Ledaren ser medarbetarna som en betydelsefull tillgång och inspirerar och stimulerar dem till att ta ansvar, tänka kreativt och utvecklas. Man löser problem gemensamt och genom reflektion utvecklas medarbetarna. Ledaren agerar förebild och tar moraliskt och etiskt ansvar i organisationen (Conte & Landy, 2004).

Under 1980-talet och framåt har ledarskapsforskningen fokuserat på ledaren som transformativ eller karismatisk. Transformational leadership, eller det transformativa ledarskapet, är inspirerat av och har likheter med det karismatiska ledarskapet, där medarbetarna identifierar sig med och delar ledarens åsikter. Den transformativa ledarens stil kännetecknas av flexibilitet, engagemang, individuell hänsyn och en god social och kommunikativ förmåga. Ledaren förväntas att lyssnar på medarbetarnas behov och involvera dem i beslut. Ledaren är målinriktad, beslutsam, har en långsiktig vision och är den som tydliggör verksamhetsmålen. (Flach, 2006).

Transformational leadership brukar ställas i kontrast till transactional leadership, som kom i slutet av 1970-talet. Transactional leadership, eller transaktionellt ledarskap, utmärks av en relation mellan chef och medarbetare som utvecklas ur ledarens belöningssmakt. Ledaren leder genom socialt utbyte och medarbetarna motiveras genom belöningssystem (Conte & Landy, 2004). Transaktionella ledare tenderar att få ut minsta möjliga prestation som efterfrågas för att belöning ska ges (Sims & Manz, 1996).

Bass förklarar transformational leadership utifrån en hierarkisk modell, "full-range-theory". Hans teori kom i slutet av 1990-talet och bygger på en hierarki där ledaren visar medarbetarna hur de kan växa individuellt och bli delaktiga i organisatoriska mål genom att använda sig av vissa beteendestilar. Den hierarkiska modellen innefattar transformational, transactional och laissez-faire (Bass & Riggio, 2006).

Laissez-faire är den lägsta nivån av ledarskap och kännetecknas av ett passivt ledarskap. Ledaren undviker att fatta beslut och erbjuder lite i vägledning och stöd. Medarbetare är ofta i konflikt gällande ansvar och roller. Transactional leadership kan ses både som passivt och aktivt. Ledaren som passiv agerar inte förrän problem uppstår. Den aktiva är aktiv i att lösa problem och sätter tydliga mål och vad som kan förväntas i belöning. Transformational leadership handlar om förändring. Förändringar i organisationer kräver att medarbetare och organisationer är flexibla och ständigt anpassar sig och förändras. Transformativa ledare anpassar sitt ledarskap till medarbetarnas förutsättningar (Bass & Riggio, 2006).

Transformational leadership är ett aktivt ledarskap som behövs för att klara av den skiftande omgivningen som moderna organisationer möter. Ledare använder olika beteende som ska öka medarbetares medvetenhet och påverkan och samtidigt. Detta ställer krav på mellanchefers förmåga att utifrån medarbetarnas behov skifta sitt sätt att leda gälland bl.a. delegering och kommunikation (Bass & Avolio, 2002).

Transformational leadership beskrivs som en process som skapar engagemang hos medarbetarna vars arbete knyts till organisatoriska mål och strategier och som formar organisationskulturen (Yukl 2002).

Kirkbride (2006) beskriver i sin undersökning "the full range model" som ett omfång av ledarskapsbeteenden som innebär att man som ledare använder olika beteenden i ledarskapet och inte bara leder på ett enda sätt. Detta betyder att ledare uppmuntras att förstå att de inte måste vara perfekta ledare. Gällande organisationers implementering och användande av modellen bör man förorientera sig med hjälp av frågeformulär, strukturerade workshops och coachning för att underlätta en beteendeförändring. Undersökningen visar på en hög korrelation mellan modellen och ledares prestationer, vilket innebär att modellen med transformativa förmågor svarar på de utmaningar som organisationer möter.

De fyra huvudsakliga karakteristika beteenden av transformational leadership (Bass & Avolio, 2002):

- 1) Individuell hänsyn: Ledaren bekräftar och anpassar sig till individuella olikheter och förmågor. Ledaren är närvarande och ger personlig uppmärksamhet, lyssnar, stöttar och visar respekt.
- 2) Intellektuell stimulans: Ledaren uppmuntrar till kreativitet och vägleder medarbetarna i att fatta egna beslut och att se nya lösningar på problem. Idéer kritiserar inte. Ledaren utmanar och ger möjligheter till lärande och delegerar för att höja färdigheterna och förtroendet.
- 3) Inspirerande motivation: Ledaren ställer höga förväntningar, kommunicerar ut och ger en tydlig optimistisk bild av framtidens mål och visioner, som medarbetarna upplever är uppnåeliga. Ledaren har förmåga att motivera till högre prestation.
- 4) Idealiserad influens/karisma: Ledaren ses som en förebild för sina karakteristika eller moraliska beteenden. Ledaren visar beslutsamhet i svåra ställningstaganden.

Bass & Riggio (2006) menar att transformativa ledare har fler nöjda medarbetare än icke-transformativa ledare. Medarbetare söker en inspirerande ledare som ska visa vägen i en komplex värld och utmana dem till att prestera mer. Ledaren åstadkommer detta genom förtroende, rättvist bemötande och genom "empowerment". Det behöver dock inte betyda att ledare som delegerar ansvar och delar sin makt och kontroll vill nå högre intellektuell stimulans hos medarbetarna. Detta ledarskap kan även finnas i laissez-faire, där ledaren saknar eget engagemang.

2.2.2 Empowerment

Empowerment handlar om att ledaren skapar lojalitet hos sina medarbetare och får medarbetarna att känna tillhörighet genom att inspirera dem till högre prestation, vilket i sin tur leder till ökad effektivitet, produktivitet och ansvar. Det har riktats kritik mot empowerment om vad som händer när medarbetarnas mål ligger för långt ifrån organisationens mål. Ytterligare frågetecken finns gällande ledarens delegering av ansvar till medarbetarna som handlar om vem som bär ansvaret om verksamheten misslyckas med att uppnå sina mål (Bass & Riggio, 2006).

Empowerment handlar om att skapa engagemang hos medarbetarna, att de genom större delaktighet ska ta större ansvar och arbeta för att nå resultat, något som är nödvändigt för att organisationer ska vara konkurrenskraftigt och behålla sina medarbetare. Den hierarkiska organisationsmodellen, där chefen styr de anställda, fungerar inte i en föränderlig värld. Ledare som gör personalen delaktiga genom ansvar och befogenheter skapar samtidigt förväntningar på resultat. Det är därför viktigt med tydlig informations-spridning med fastställda mål och visioner för att skapa en dynamisk miljö inom vilken medarbetarna kan ta ansvar för arbetet. Empowerment handlar således inte om en frihet att göra vad man vill (Blanchard m.fl. 1999).

Ständiga och oundvikliga förändringar innebär många prövningar och utmaningar för ledare vilket kräver ledare som ständigt utvecklar sig själv och verksamheten och vågar släppa kontrollen. Det är viktigt att ledaren har en självmedvetenhet och använder tid till självreflektion eller reflektiva övningar. Självmedvetenheten hjälper ledaren i det de oförutsägbara händelser som ständigt uppstår i rollen. Reflektiva övningar har som syfte att upptäcka mening med det man gör som ledare. Reflektiva övningar bidrar till ledares förmåga att framgångsrikt skapa samstämmighet mellan handlingar, tankar och känslor för att kunna inspirera, uppmuntra medarbetarna och berika organisationen (Rosenberg, 2010).

Quinn (2004) menar att lärande är nödvändigt idag och att förändring börjar i en själv. Vem som helst har förmåga att förändra (transformera) organisationen vi ingår i genom att förändra sig själv. Man bör därför som ledare reflektera över sina egen kunskaper och färdigheter för att bli mer ändamålsfokuserad, internt driven och externt öppen. Idag är vi fullt upptagna med handlingar på bekostnad av reflektion. Utmaningen är att vara både reflektive och aktiv. Man åstadkommer detta genom övningar som innebär att regelbundet reflektera över vad som händer i ens tillvaro. Så småningom kommer man att agera och lära samtidigt.

Tyngdpunkten i förändring ligger i kommunikation och samarbete. Som ledare måste man ha tilltro till processen, våga släppa kontrollen och förlita sig på andra. Att tala sig genom en förändring, där man berättar om förändringen och sen tvingar sig till den, är inte att föredra då man riskerar att relationerna förstörs (Quinn, 2004).

Transformational leadership fokuserar på att motivera och inspirera medarbetare mot gemensam syn på mål och visioner. Empowerment fokuserar på att utveckla ett självledarskap hos medarbetarna som bygger på att man arbetar tillsammans i team. Ledarens roll blir att skapa en miljö som ger medarbetarna möjligheter till utveckling och ansvar genom delegering och aktivt uppmuntra och motivera medarbetarna att leda sig själva (Sims & Manz, 1996).

Självledarskap behövs för att kunna leda andra till att leda sig själv när organisations-strukturer förändras och skiftar. För att få fram förmågor så som personligt ansvar, initiativ och självmotivation måste man som ledare delegera uppgifter, lyssna, informera och låta misstag ske för att lämna utrymme till egen problemlösning och utveckling. Förmågan att leda andra att leda sig själva (empowerment) är en utmaning som kräver förtroende. Ledare som hjälper team att utvecklas skapar så småningom en effektiv, ansvarstagande och självledande grupp (Sims & Manz, 1996).

Tekleab m.fl. (2008) menar att ledarens självmedvetenhet, dvs. ledarens syn på sitt eget ledarskap, är relaterat till ledarens effektivitet och medarbetarnas självledarskap. Em-

powerment definieras hur ledaren beteendemässigt uppmuntrar medarbetare att bli självständiga i sitt handlande.

2.3 Ledningsstilsforskning

Ahltorp (2003) har i en studie av mellanchefer, genom intervjuer och enkäter, kartlagt olika ledningsstilar och kommunikationssätt, utifrån de uppgifter ledare måste hantera för att möta krav och förväntningar. Studien beskriver olika ledningsstilar hos chefer vilka påverkas av personlighet och situation. Ahltorp har använt sig av egenutvecklat självskattningstest och undersökningen innehåller hur chefer ser på sig själva samt medarbetarbedömningar.

Ahltorps (2003) förundersökning visar på tre huvuduppgifter för chefer:

1. Sätta mål: att driva förändringar och dela med sig av information.
2. Samla inåt: att vara engagerad i medarbetarna, kommunicera och skapa delaktighet. Ahltorp tar upp "empowerment" av medarbetare som en utmaning då chefer blir färre och medarbetargrupperna blir fler.
3. Företräda utåt: att vara representant och föregå med gått exempel.

Resultatet i Ahltorps (2003) studie visar en hög överensstämmelse mellan hur chefer uppfattar sin ledarroll och medarbetarbedömningen. Ledare gör främst vad som förväntas av dem, att fira framgångar gav lågt värde. Det saknas tydlighet i att kommunicera ut långsiktiga mål för verksamheten. Cheferna var mindre bra på att ge och ta kritik samt att ta tag i bekymmersamma medarbetare.

De skillnader som kom fram var att cheferna inte ser sig själv som lika disciplinerade i sitt arbetssätt som medarbetarna uppfattar dem. Cheferna däremot överskattar sin egen förmåga att vara lyhörd och uppmuntra till dialog, där alla medverkar. Cheferna uppfattar även att de ger beröm i tillräcklig utsträckning i förhållande till medarbetarnas svar (Ahlthrop, 2003).

Ahltorp (2003) menar att skillnaderna är störst i hur ledare och medarbetare uppfattar ledarens kommunikation, hur lyhörd ledaren är och i vilken omfattning budskap når fram. De olika bedömningarna, menar Ahltorp, är ett resultat som beror på god självinsikt hos cheferna. Cheferna har egentligen en god inblick i hur medarbetarna uppfattar dem men att de trots detta ändå inte alltid gör något åt det. Det handlar om prioriteringar där tiden helt enkelt läggs på andra arbetsuppgifter. Detta är något som skapar en inre stress hos cheferna av att inte räkna till.

De olika ledningsstilarna visar hur chefer prioriterar bland sina arbetsuppgifter och de delas in i två variabler (tvåfaktorteorin): uppgiftsorienterade och relationsorienterade. I chefers arbete ingår alla. De uppgiftsorienterade kallar Ahltorp för dirigenten, innovatören och nätverkaren. Det relationsinriktade kallar hon för teambyggaren. Det relationsorienterade handlar om att motivera, ge beröm, stötta, engagera och kritiskt kommunicera. De övriga är mer uppgiftsorienterade och innefattar målstyrning (dirigenten), omvärldsfokus och att driva förändringar (innovatören), informera och skapa kontakter (nätverkaren). Ledarstilarna och de fyra rollerna bygger på faktormodellen och visar på hur ledare agerar (Ahlthrop, 2003).

Under 70-talet förändrades arbetsmarknaden och då utvecklades, utöver det uppgiftsorienterade och relationsinriktade, även det förändringsinriktade ledarskapet. Organisatio-

ner var tvungna att anpassa sig till samhällsomställningen och ledarskapet förändrades till ett mer innovativt med mer inflytande från medarbetarna. Ahltorp har därefter utvecklat tänket om en fjärde faktor, nätverksorientering, då ledarskapet alltmer präglas av kundfokus och affärstänk och där chefer lägger alltmer tid på externa möten. Detta genererar i sin tur mindre tid till medarbetarna (Ahltorp, 2003).

2.4 Ledarrollens utveckling

Det har skett stora förändringar i synen på ledarskapet och ledarens kompetens. Mellanchefer kännetecknades förr av detaljstyrning och god yrkeskunnighet. I de nya organisationsformerna, till följd av global konkurrens och ny teknologi, har det blivit allt viktigare att mellanchefer samspelar med medarbetarna. Dagens ledare fungerar mer som coacher och förväntas att stötta och vägleda medarbetarna i deras fortlöpande kompetensutveckling. Ledarskapet är mer utvecklingsorienterat idag vilket innebär att ledaren ska ha förmåga att motivera och skapa rätt förutsättningar för lärande, problemlösning och växande hos medarbetarna (Ellström & Kock, 2009).

The terms "manager" and "supervisor" are job titles. They imply the tasks or duties of the person who holds the title. They describe *what* to be done. Leadership deals with *how* these tasks or duties are carried out with respect to members of the work group. (Conte & Landy, 2004, s 442)

Svensson (2009) menar att det har skett en "pedagogisering" av synsättet på ledning och styrning sedan mitten av 1980-talet och som fortfarande pågår. Tid och marknadsförändringar påverkar våra värderingar och efterfrågan av ledarskap. Denna ständiga anpassning har påverkat synen på organisationer och förutsätter ledare som är flexibla och förändringsinriktade med större fokus på mjuka faktorer i styrningen så som värderingar och kompetens. Det har även medfört ökade förväntningar på medarbetarnas delaktighet i målen och utveckling i och av verksamheten.

Det ökade kravet på ledare, i och med omvärldsförändringar och omstruktureringar, har gjort att ledare måste arbeta mer långsiktigt och strategiskt, där handlingsutrymmet har vidgats samtidigt som resultat är drivkraften bakom styrningen. Ledarskap bygger idag på relationen mellan ledare och medarbetare. Ledare ska skapa delaktighet och engagemang och tydliggöra de långsiktiga målen. Via dialog skapar man trygghet och tydlighet. Det pedagogiska ledarskapet handlar om hur ledaren förhåller sig till medarbetarna. Kompetensutveckling och lärande ska ske parallellt med andra ansvarsuppgifter så som att uppfylla mål och resultat. Detta ställer stora krav på ledarens förmåga att värdera sin egen kompetens (Lind Nilsson, 2001).

Företagets uppgift, som är att producera varor eller tjänster, bygger däremot på privata initiativ och privata kapitalinsatser och styrs av marknadsfenomen så som tillgång och efterfrågan. (...) Företaget har tillkommit på privata initiativ och med ekonomiska satsningar, där den grundläggande strävan är vinstmaximering. (Lind Nilsson, 2001, s 121)

Lind Nilsson (2001) har i sin doktorsavhandling gjort en studie av chefer, i företag och förvaltning, i olika hierarkiska nivåer, hur de uppfattar och hanterar kritiska situationer och omställningar och vilka resultat som uppnås. Omställningar upplevs i undersökningen något som tillhör vardagen och omställningar som man påverkas av som chef har att göra med förändringar i omvärlden, ekonomin, organisationer (omstrukturering, avveckling), medarbetarskap, ledning, kunskaps-, service- och IT-utveckling.

Resultatet visar att förändringar har som mål att öka effektiviteten och lärandet. Omställningar leder till ändrade roller och inriktningar och därför krävs det planering och

nyttänkande av chefer. Under förändringsprocessen är det viktigt att tydliggöra mål, händelseförlopp och skapa utrymme till reflektion för medarbetarna. Cheferna i undersökningen hämtar sitt stöd från närmaste chef, kollegor, personalansvarig, medarbetare, familj och externt nätverk. Chefskompetens bör innehålla förståelse för omvärlds- och organisationsförändringar, inblick i förändringsarbete och kunskap om kommunikation i syfte att öka lärande och utveckling (Lind Nilsson 2001).

Lind Nilsson (2001) har i sin studie inte knutit hantering av kritiska omställningar till en viss ledarstil men menar att den visar på ett situationsanpassat ledarskap. Resultatet visar på följande egenskaper och handlingar hos ledare för att hantera en omställning effektivt: fokus på omvärld och en långsiktig helhetssyn, vara tillgänglig, stödjande, förstående och skapa forum för reflektion i syfte att öka delaktighet, samhörighet och utveckling samt självkänedom hos ledaren.

2.5 Mellancheferens utmaningar

Mellanchefer agerar på tre olika nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå. Mellanchefer hamnar därför lätt i kläm mellan olika intressen. Uppifrån i organisationen kommer önskan om resultat och effektivitet. Nerifrån ska ledaren lyssna till medarbetarna som önskar bli bekräftade (Lindgren, 2007).

Rollen som mellanchefer har blivit mer otydlig. Förr visste man sina befogenheter beroende på var man befann sig i hierarkin. Idag handlar inte arbetet om ”jag” utan om ”vi” och att uppmuntra och stödja team som ska vara självledande. I detta tillkommer andra arbetsuppgifter och deadlines som ständigt hänger över en och som kan upplevas som svåra att påbörja eller slutföra och som inte alltid upplevs som motiverande (Sims & Manz, 1996).

På senare tid har ansvar och arbetsuppgifter skjutits neråt i organisationer då många organisationer har slimmats. Detta har lett till ökade krav på effektivitet och produktivitet där mellanchefer har fått utföra allt fler arbetsuppgifter som rör utvecklings- och förändringsarbete. Detta har skapat problem hos mellanchefer att prioritera. Traditionellt har fokus mer varit på det direkta ledarskapet som kännetecknas av närvaro och god detaljkunskap. Idag utövar många mellanchefer ett mer indirekt ledarskap där systemkrav gällande budget, verksamhetsplanering, uppföljning, rapportering och möten tar upp mycket arbetstid, vilket gör att medarbetarna förväntas att vara mer självständiga. Minskning av detaljkontroll innebär alltså inte att kraven har minskat på ledare och medarbetare, snarare tvärtom (Ellström & Hultman, 2004).

De ökade kraven på mellanchefernas administrativa arbetsuppgifter kan ur en annan synvinkel användas för att undvika de utmaningar som det nya ledarskapet innebär. Det nya ledarskapet ställer nya krav och det är viktigt att tydliggöra vilken kompetens som krävs av ledaren. Ledaren ska uppmuntra till egen problemlösning, kommunicera, engagera och uppmuntra att få medarbetarna att känna sig betydelsefulla och värdefulla. För att klara detta krävs att ledaren har förmågan att dels delegera dels att ge och få förtroende. Mellanchefer har en viktig roll i att översätta mål som är satta på en högre nivå inom organisationen samtidigt förväntas de möta personalens förväntningar. För att förändringsarbete ska lyckas krävs att de anställda ges möjlighet till delaktighet. Detta innebär att ledaren måste kunna släppa ifrån sig makten och kontrollen (Ellström & Kock, 2009).

Lindgren (2007) skriver att medarbetarna ofta inte är medvetna om hur ledarens värld ser ut. Mellancheferns vardag består av att varva mellan operativt och strategiskt arbetet och att fatta stora och små beslut. Handlingskraft är ett krav, både uppifrån och nerifrån. Denna ständiga växling kan medföra stress hos mellanchefer. Det kan även innebära att verksamheten står stilla utan att utvecklas och förändras. Mellanchefer tenderar att arbeta med kortsiktiga frågor vilket innebär att det strategiska tänkandet och långsiktiga perspektivet, som behövs för att verksamheten och medarbetarna ska utvecklas, står still då mellanchefer saknar tid att reflektera.

Förändringar på marknaden och organisationsförändringar leder till färre chefer och fler medarbetare per chef. Chefer tillsätts inte längre som belöning för prestationer och specialkompetens. De utmaningar som framtidens chefer kommer att möta handlar om att vara lyhörd, nytänkande, förändringsbenägen, föregå med gott exempel, ha omvärldskunskap, sätta kvalitetsfrågor i centrum och satsa på egen kompetensutveckling. Det är också viktigt att ha förmåga att se vilken kompetens som krävs nu och i framtiden och hur man kan behålla och utveckla medarbetarna. Dagens unga har höga förväntningar på ledarskapet och känner mindre lojalitet mot arbetsplatsen. Ytterligare en utmaning handlar om att sälla i mediebruset och förmedla rätt information och delegera ansvar och ha tilltro till medarbetarna. Detta kan leda till stress. Självisikt är viktigast i ledarutveckling (Ahltorp, 2003).

Ahltorp (2003) menar vidare att det uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarskapet ännu inte är likvärdigt förankrade i ledarrollen. Det relationsorienterade ledarskapet tenderar att glida ur fokus för resultatprestationer och kortsiktigt tänkande. I framtiden kan inte chefer ta hand om alla ansvarsuppgifter själv, som tenderar att öka i bredd och antal, därför är det nödvändigt att delegera uppgifter, bygga team internt och nätverka med externa aktörer.

2.6 Källkritik

Den valda litteraturen ger bra beskrivningar av ledarskapsteorier, ledningsstilsforskning och dess utveckling och förändring. Det saknas dock, i större delen av litteraturen, praktisk tillämpning och forskning av verkligheten och dess följder. Litteraturen beskriver vad som har förändrats i omvärld och organisationer, vad som måste förändras i ledarskapet för att matcha förändringarna och hur ledare ska vara. Jag refererar till forskningsstudier som jag upplever matcha min frågeställning men resultaten man får fram är återigen begränsat till hur ledare ska vara, hur de upplever sin situation och hur man bäst bemöter omställningar och förändringar.

Litteraturen menar att nya krav och ansvar har ställts på ledarskapet idag som kräver mycket energi men konsekvenserna är inte riktigt kartlagda gällande risk för stress och utbrändhet. Det saknas även i litteraturen hur mellanchefer ska prioritera i framtiden för att lyckas och samtidigt få organisationen att utvecklas och förbättras. Ellström & Kock (2009) lyfter dock frågan om att det just saknas praktisk förankring med tydliga exempel eller modeller hur mellanchefer förverkligar det ”nya” ledarskapet.

2.7 Sammanfattning

Idag ses organisationer som komplexa system. Krav och förväntningar finns uppifrån i organisationen att mellanchefer ska förändra och utveckla verksamheten och samtidigt utveckla medarbetarna och sig själva. Det innebär att mellanchefer har en viktig uppgift

i att vägleda och engagera medarbetarna och att man i samverkan strävar mot gemensamma mål. Ledaren ska skapa förutsättningarna för att medarbetarna utvecklas och agerar självständigt (Flach, 2006). Handlingar bör kombineras med reflektion eller reflektiva övningar (Quinn, 2004)

Olika ledarskapsteorier har dykt upp under senare tid för att möta kraven som ställs på ledarskapet. De senare teorierna innefattar trait-teorier, situationsanpassat ledarskap och karismatiska ledarskapsteorier. Transformational leadership kom i slutet av 1990-talet och utvecklades av Bass. Den innebär att ledaren involverar, inspirerar, motiverar och engagerar medarbetarna (Bass & Reggio, 2006)

Empowerment handlar om att ledare motiverar medarbetarna att leda sig själva. Självledarskap är kraften som driver nya organisationsformer. Teamwork är ett viktigt verktyg för effektiva organisationer (Sims & Manz, 1996).

Förändringar i omvärlden och ekonomins ökade inflytande, påverkar organisationer som måste anpassa sig till den rådande marknadsutvecklingen och det snabba informationsflödet, för fortsatt tillväxt och överlevnad. Ledarskapet präglas av ett långsiktigt tänkande och handlingsutrymme med fokus på kvalitet, kundservice och resultat. Ledarskapet utvecklas i relation till medarbetarna. Medarbetare ställer krav på att involveras och utvecklas (Lind Nilsson, 2001).

Platta organisationer och färre chefer ställer nya krav på ledarskapet. Huvuduppgifterna för ledare är att driva förändringar, engagera medarbetarna, kommunicera och skapa delaktighet (Ahltorp, 2003).

3. Metod

Jag önskar förstå mellancheferns egen upplevelse i rollen som utvecklare i en specifik organisation. I följande kapitel presenterar jag val av metod som bäst lämpar sig för att besvara min problemfrågeställning samt vilket förhållningssätt jag har valt i min analys. Jag beskriver också hur urvalet har gjorts och mitt tillvägagångssätt. Jag avslutar kapitlet genom att diskutera trovärdigheten med min metod samt etiska överväganden.

3.1 Val av metod

Min problemformulering har legat till grund för mitt metodval. Jag har valt att göra en kvalitativ analys med intervjuer som undersökningsmetod. Intervjun som undersökningsmetod möjliggör på bästa sätt att besvara min problemformulering därför att jag önskar få fram upplevelser och erfarenheter ur ett smalare material. Detta fordrar att jag träffar några mellanchefer och går djupt ner i deras perspektiv (Rienecker & Stray Jørgensen, 2006).

Kvale & Brinkmann (2009) beskriver sju olika drag vi utgår ifrån för att nå kunskap genom intervjuer. Dessa innebär kortfattat att vi i vår strävan att producera kunskap om människans situation etablerar relationer genom samtal. Språket är verktyget i samtalet och den berättande kunskap som kommer fram i interaktionen ska analyseras, översättas och ge nyttig kunskap. Metoden är vägen till målet.

I mina intervjuer har jag använt mig av en intervjuguide med öppna frågor och stödfrågor. Intervjuguiden finns med som en bilaga längst bak i uppsatsen. Intervjuerna har varit relativt ostrukturerade vilket innebär att jag har lämnat stort utrymme för intervjupersonerna att svara på frågorna varvid jag har fått in detaljerad information om de intervjuade egna upplevelser och erfarenheter. Patel & Tebelius (1987) menar att strukturering handlar om i vilken grad frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt beroende på egen inställning och erfarenheter samt hur mycket svarsutrymme man ger intervjupersonerna.

3.2 Vetenskaplig utgångspunkt

Min vetenskapliga huvudriktning hämtar jag från hermeneutiken. Kvalitativ analys som grundar sig i ett hermeneutiskt förhållningssätt har föreställningen om att individen skapar sin egen situation men att situationen måste sättas i ett sammanhang, en kontext. I hermeneutisk forskning sätter man delarnas mening i relation till helheten. Den hermeneutiska kunskapen bygger på förståelse och inlevelse (Patel & Tebelius, 1987).

Hermeneutiken innebär att man vill förklara och analysera, inte enbart beskriva. Hermeneutiken bygger på tolkningar av hur vi människor förstår och tolkar andra människors känslor och upplevelser utifrån våra egna värderingar, erfarenheter och igenkännande. Tolkningarna är således subjektiva. Hermeneutiken är lämplig att använda när syftet med undersökningen är att få tillgång till informanternas egna upplevelser av fenomenen (Patel & Tebelius, 1987).

Med en öppen inställning kan forskaren låta sig ledas i en oväntad riktning utan att förskräckas över att de ursprungliga forskningsfrågorna överskrids, fördjupas eller kompletteras. En her-

meneutiker lägger inte locket på de oväntade eller okända dimensionerna som öppnar sig i texten. (Fejes & Thornberg, 2009, s. 72)

Den hermeneutiska spiralen förklaras av Thurén (1991) likt en process som växlar mellan förståelse och erfarenhet. Det innebär att erfarenhet och förståelse hänger ihop och där man likt en spiral har möjligheterna att gräva sig djupare ner i förståelsen eller meningen. Delarna i spiralen utgör en helhet och man försöker finna samband mellan spirals delar med helheten. Större erfarenhet ger bättre förståelse som i sin tur gör att man lättare finner ny kunskap och uppfattar finare nyanser.

3.3 Urval

Urvalet av mellanchefer har bestått dels i vilken kategori av mellanchefer dels i val av organisation. Jag har valt att intervjua mellanchefer som arbetar närmast verksamheten och som har personal- och budgetansvar. Denna kategori av mellanchefer är den chefsnivå där det finns stora förändringar då organisationer har ”plattats ut” och ansvar och arbetsuppgifter har flyttats ner i organisationerna.

Intervjukandidaterna arbetar i en organisation som jag är väl förtrogen med då det är min egen arbetsplats idag. Organisationen är medelstor och verksamheter finns på flera orter i landet, med olika avdelningar och chefsled. Organisationen är ”platt” i sin struktur och cheferna har enligt gällande verksamhetsplan ansvar för personal, budget och resultat för sin tilldelade verksamhet eller verksamheter.

Jag började med att skicka ut ett missivbrev (bilaga 2) till samordnade chefer för de operativa verksamheterna i syfte att finna intervjukandidater. Urvalet bestod av fem personer utifrån ett tillgänglighetsurval och frivilligt intresse att medverka. Varje intervju tog cirka 1 timme. Kriteriet för att medverka var att man skulle ha arbetat i sin nuvarande chefsroll och i nuvarande organisation i minst sex månader. Det var utifrån min egen erfarenhet av chefsrollen som avgjorde att sex månaders erfarenhet är tillräckligt för att kunna ge tillfredsställande svar. Jag är ett känt ansikte för intervjukandidaterna vilket säkerligen underlättade deras motiv till att medverka samt att det bidrog också till en bekväm intervjusituation som fungerade mer som ett samtal.

Intervjuerna genomfördes under april 2011. Intervjuplatsen var den egna organisationen. Vid varje intervjutillfälle började jag med att berätta om min bakgrund inom HR och att det är utifrån denna roll som mitt intresse växt för ämnet och till ett genomförande av undersökningen. Intervjupersonerna informerades om att deras kön, bakgrund, placering och anställningstid inte kommer att publiceras i studien, inte heller organisationens namn.

De medverkande fick svara på frågor utifrån en intervjuguide (bilaga 1) gällande deras ledarskap i stort. De fick sedan ge sin syn på utvecklande ledarskap och reflektera över tid, stöd och kunskap gällande sin utvecklande chefsroll. De sista två frågorna ställdes som rangordningsfrågor i syfte att sammanfatta deras synsätt. Jag som intervjuare styrde samtalen men jag lämnade öppet för egna reflektioner under samtalets gång. Det praktiska kring intervjuerna fungerade mycket bra.

Jag förde anteckningar under intervjuerna och förtydligade dem direkt efteråt. Enligt Patel & Tebelius (1987) så krävs det en hel del träning att kunna föra anteckningar under intervjuens gång. Jag känner mig bekväm i rollen som intervjuare då jag har många års erfarenhet av att intervjua, både i rollen som HR Partner och i rollen som chef, där-

för valde jag detta tillvägagångssätt i arbetet att återskapa ord till text. Jag är väl förtrogen med organisationens termer vilket har underlättat datainsamlingsarbetet.

Patel & Tebelius (1987) menar att man som intervjuperson gärna vill känna nytta med att medverka. Min studie kommer inte direkt att leda till några konkreta förändringar för den enskilde chefen men mina motiv till att få intervjupersonerna att medverka var att ge cheferna tillfälle att reflektera över sitt ledarskap. Det handlar mer om en inre motivation, där de medverkande motiverades av att kommunicera samt att jag visade mitt genuina intresse och engagemang för studien. Organisationen har önskat en återkoppling på undersökningen.

3.4 Trovärdighet

Jag har koncentrerat mig på fem djupintervjuer för att möta min problemfrågeställning och för få fram ny kunskap. Urvalet begränsar mig i att generalisera men målet var att inte intervjua fler än fem personer om det inte var nödvändigt för att få fram ny kunskap. Jag uttalar mig i denna uppsats om vad som gäller för de intervjupersoner som jag har träffat i den specifika organisationen som jag har intervjuat dem i. Jag kan således inte uttala mig generellt om mellanchefer. Patel & Tebelius (1987) menar att kvalitativa forskningsundersökningar har som syfte att beskriva och förklara de människor som ingår i undersökningen och de som ingår representerar bara sig själva.

Min egen erfarenhet av den undersökande organisationen och mellancheferrollen har underlättat i intervjuerna. Min koppling till organisationen kan dock ha inneburit en begränsning hos intervjupersonerna i att vara kritiska. Jag har därför försökt att vara tydlig i mitt syfte till intervjupersonerna att fokus ligger på reflektioner av deras eget ledarskap och särskilt den utvecklande rollen.

Patel & Tebelius (1987) understryker att värderingar, synsätt och erfarenheter påverkar hur man väljer att angripa problemformuleringen men att det är numera legitimt att inte vara helt neutral som forskare. Det har varit av vikt, för det vetenskapliga värdet, att behålla ett objektivt förhållningssätt under hela processen. Objektivitet innebär att inte förvanska information och kunskap med egna fördomar.

3.5 Etiska överväganden

Jag avslutar detta kapitel med de etiska och moraliska överväganden som jag har tagit hänsyn till under genomförandet av min kvalitativa intervjuundersökning. Kvale & Brinkmann (2009) belyser fyra etiska riktlinjer, eller som de även kallar osäkerhetsområden:

1. Informerat samtycke handlar om att informera intervjupersonerna om syftet med undersökningen och om att deltagandet är frivilligt. Osäkerhetsområdet rör frågan om hur mycket information man ska ge inför en intervju och när man ska ge den, för att inte mista viktigt kunskap, för att man har väglett för mycket. Jag var tydlig med syftet med min undersökning till intervjupersonerna och informerade dem att jag önskade reflektioner över deras ledarskap i våra samtal, att det alltså inte finns några rätt eller fel.
2. Konfidentialitet innebär att privat data inte redovisas och att deltagandet är konfidentiellt när man använder fingerade namn. Osäkerheten som kan uppstå är att fingerade namn kan vilseleda fakta. Det kan uppstå en skör balans mellan det

etiskt hållbara och det vetenskapliga. Jag har valt att hålla all bakgrundsfakta konfidentiellt i min undersökning eftersom det endast medverkade fem intervjupersoner och för att jag inte ser någon betydelse för resultatet av min analys att redovisa detta.

3. Konsekvenser innebär att fördelarna ska överväga riskerna som finns med en medverkan. Detta är intervjuaren skyldig att överväga och informera om. Osäkerheten i kvalitativ undersökning handlar om att man ofta inte vet vilken väg intervjun tar och därför är de etiska övervägandena svåra att förutsäga. I slutet av min intervju har jag med två rangordningsfrågor. Syftet med dessa har varit att ge deltagarna möjlighet att ytterligare reflektera, tydliggöra och sammanfatta sin ledarskapssyn för att minimera misstolkningar.
4. Som intervjuare handlar det om att få fram vetenskaplig kvalitet och hålla fast vid moralisk integritet. Osäkerhetsområdet är att hålla isär det professionella och det vänskapliga. Innan intervjuerna startade hade jag en nära relation till både organisationen och intervjupersonernas arbetsroll. För mig var det viktigt att behålla en professionalitet, att träda ur min roll i organisationen och träda in i intervjuarens perspektiv i syfte att skriva en vetenskaplig uppsats. Jag har varit väl medveten om detta under hela processen och organisationen har varit väldigt förstående i min hållning. Min tidigare roll inom personalfrågor har även bidragit till att finna en naturlig roll i undersökningen. Jag ser många fördelar med mina kunskaper om och erfarenheter av organisationen och undersökningsgruppen.

4. Resultat

Kvalitativ analys handlar om att finna samband och likheter ur en stor mängd data, något som kan vara tidskrävande. Det finns ingen generell arbetsmodell för analysarbetet inom hermeneutisk tolkning utan den är öppen för det empiriska materialet. Hermeneutisk kunskap baseras på förståelse och igenkännande för det man studerar och det handlar om att bryta ner en textmassas helhet till delar. Det gäller att tydliggöra analysprocessen för läsaren och argumentera rimligheten för en viss tolkning (Fejes & Thornberg, 2009).

Jag intervjuade fem mellanchefer i en specifik organisation. Intervjupersonerna valdes utifrån deras tillgänglighet och deras positiva och frivilliga inställning till att delta. Jag genomförde intervjuerna på intervjudeltagarnas gemensamma arbetsplats (som även är min arbetsplats) vilket underlättade i att skapa en bra dialog i samtalen. Vi satt ostört i ca 1 timme och jag var den som förde samtalet. Fokus låg på de enskilda unika upplevelserna och erfarenheterna. Undersökningen genomfördes utifrån intervjupersonernas perspektiv och de uppmuntrades till reflektion.

Kvale & Brinkmann (2009) menar att den vanligaste formen av dataanalys är att koda eller kategorisera intervjumaterial. Kategorisering innebär att långa intervjumeningar omformas till några få enkla kategorier för att underlätta jämförelser och få fram det viktiga i materialet.

Jag började mitt analysarbete med att arbeta fram en helhetsbild av datamaterialet. Jag läste igenom texterna flera gånger efter att intervjuerna var genomförda. Jag bröt sedan ner helheten i olika analysdelar vilket resulterade i temat som formulerar min fråga med olika underkategorier eller underteman. Jag försökte reflektera över viktiga ämnen. Jag har utgått från delarna i materialet och försökt att skapa mig en förståelse och söka efter betydelsefulla mönster, likheter och återkommande budskap. Jag kommer att redovisa resultatet av datamaterialet och därefter ge en analys och tolkning med hjälp av teorier.

Det viktiga i tolkningen har varit min öppenhet för informationen. Jag har använt mig av min egen förförståelse i ett försök att tänka i nya banor för att kunna få fram mer nyanser. Arbetet har varit mycket intressant då jag har kunnat relaterar min egen erfarenhet till teorier inom det utvecklande ledarskapet.

Jag har delat in datamaterialet från intervjuerna i olika underkategorier. Jag hade redan innan intervjuerna en relativt tydlig bild över strukturen:

- Utvecklande ledarskapsroll
- Krav och förväntningar
- Kunskap och stöd
- Prioritering och utrymme

4.1 Utvecklande ledarskapsroll

Intervjupersonerna menar att det utvecklande ledarskapet handlar om att motivera, engagera, coacha och följa upp medarbetarna. Som ledare ska man leda medarbetarna i att tänka själv, hitta nya vägar, och få dem att växa i yrkesrollen och som individer. Det är viktigt med kommunikation, dialog och tydlighet i vad man strävar mot att uppnå. Man vill se resultat.

Intervjupersonerna lyfter sig själva, mer eller mindre, som förebild och ser sig som en viktig ambassadör som ska representera organisationen. Det är viktigt att utstråla energi och positivitet. De lyfter upp vikten av medarbetarnas nyfikenhet, att få medarbetarna att tänka själva och våga dela med sig och att man som ledare måste vara öppen för allas idéer och skapa delaktighet i besluten.

Det situationsanpassade ledarskapet beskrivs, utifrån egna erfarenheter, som referensram när man går in som ny chef i en verksamhet. Det gäller att anpassa sig till den rådande situationen och detaljstyra mycket i början för att få grepp om helheten. Ansvar lämnar man bitvis över när medarbetarna känner sig redo och när man börjar se effekt av sina handlingar. Till en början gör man nästan allt som chef. Med tiden vidgar man perspektivet till ett mer långsiktigt och involvering i den dagliga verksamheten är ytterst liten:

Man behöver stanna på samma arbetsplats för att kunna se effekterna av de långsiktiga målen. Att bygga långsiktiga relationer med medarbetarna är viktigt. Det är tidskrävande som mellanchef att rotera och byta verksamheter. Det går åt mycket tid och engagemang i början med en ny grupp.

Det är viktigt med ett bra självförtroende, en god självbild och att vara trygg i sig själv som chef för att kunna ställa krav, följa upp och motivera medarbetarna så att de lyckas och utvecklas i arbetet och som individer. Man måste ge förtroende och kunna delegera arbetsuppgifter och samtidigt ha förståelse och respekt för oliktankande och kunna bekräfta varje medarbetare. En hög trivsel bland medarbetarna är viktigt.

De ska veta att de är viktiga resurser i att nå målen därför är det viktigt att delegera ansvaret och att låta medarbetarna styra så mycket det går och att tro på individen. Att vara mellanchef är att balansera mellan att vara kompis och chef. För mig är det viktigt att vara engagerad i varje individ. Jag är den chef jag själv vill ha.

4.2 Krav och förväntningar

Alla intervjupersoner är eniga om att den viktigaste rollen som mellanchef i organisationen är att operativt leverera resultat utifrån uppsatta mål. Bilden är tydlig men det framkommer även en beskrivning av många andra krav som på senare tid har ställts. Det rör rapporteringar om förbättringsarbete, avvikelser från gällande rutiner, uppföljningsarbete och arbetsmiljöåtgärder.

Det är också viktigt att verksamheten och medarbetarna utvecklas och växer. På så sätt bidrar man till organisationens lönsamhet. Detta åstadkommer man genom att ge medarbetarna rätt förutsättningar för att lyckas. Samtliga svarade att den roligaste arbetsuppgiften är interaktionen med medarbetarna, eller som några benämner, personalkontakten.

Jag utgår mycket från mig själv i mitt ledarskap. Jag har höga krav på mig själv och ställer höga förväntningar på mina medarbetare. Därför är det viktigt att följa upp verksamhetens utveckling och skapa rätt förutsättningar för medarbetarna.

Förväntningarna från ledningen eller uppifrån organisationen är tydliga menar samtliga intervjupersoner. Det innebär kortfattat att leverera resultat genom att nå uppsatta mål. När man sina mål så ifrågasätts man inte direkt hur man arbetar som ledare och hur man förverkligar ett utvecklande ledarskap.

Medarbetarna i sin tur förväntar sig, enligt chefernas svar, att man som mellanchefer ska skapa en tillfredställande arbetsmiljö som innefattar hög trivsel och att man mår bra på arbetsplatsen. Chefen förväntas vidare att coacha, ha förståelse för och skapa förutsättningar för att medarbetarna ska klara av sitt arbete och samtidigt utvecklas. Man förväntas också att vara tydlig i krav och förväntningar.

Man tjänar på att informera medarbetarna så mycket som möjligt om vad som händer i organisationen, hur det går för verksamheten och vad man själv sysslar med för att skapa förståelse.

En intervjuperson säger sig uppleva att medarbetarna även förväntar sig att cheferns dörr står öppen för alla att komma in och ventilera sig. Detta kräver i sin tur att man är tillgänglig och förstående som chef men också tydlig i sina förväntningar på vad man önskar uppnå med det egna arbetet och medarbetarnas prestationer. För att skapa förtroende är det viktigt som chef att visa att man kan påverka uppåt genom att vara tydlig i att återkoppla tillbaka.

4.3 Kunskap och stöd

Intervjupersonerna menar att kunskap om arbetet som utvecklande mellanchefer växer med erfarenhet eftersom det handlar om ett relationsinriktat ledarskap. Man är aldrig fullärd som ledare, det går alltid att utvecklas. En av intervjupersonerna svarar spontant nej på frågan om man anser sig ha tillräcklig kunskap om det utvecklande chefskapet. Den egna kunskapen är god men inte tillräcklig för att följa upp medarbetarna på bästa sätt som leder till utveckling och lärande.

Några har samlat på sig mycket litteratur som de använder sig av i sitt ledarskap. Man är med i externa nätverk för chefer för att kunna dela erfarenheter även utanför den egna arbetsorganisationen eller så använder man arbetskamrater som bollplank.

Det blir vad man gör det till. Det krävs ett eget intresse och ansvar att söka info som man behöver. Jag läser mycket böcker på min fritid som kan hjälpa mig i att bli bättre som chef.

När det gäller stödinsatser så menar intervjupersonerna att de vänder sig framför allt till sin närmaste chef för stöd och rådgivare i viktiga beslut om verksamheten och medarbetarna. Kollegorna använder dem mest i syfte att byta erfarenheter. Generellt så visar undersökningen att det saknas tydlighet i hur man arbetar med gruppdynamik och det saknas konkreta metoder för hur man utvecklar gruppen. De anser det saknas vidareutbildning i grupputveckling och teambyggande. Man får gå på känn där erfarenheten spelar stor roll.

De menar att det svåra med kunskapsutveckling är att det beror på var man befinner sig i sin egen ledarskapsutveckling. De var ganska överens om att det ändå ligger på den enskilde chefernas ansvar att kartlägga sitt behov av utveckling i strävan att bli en bättre chef och ledare. De önskar alla mer eller mindre någon form av vidareutveckling för att möta kraven men det svåra är att definiera det. De upplever även ett ökat behov av att kunna representera utåt och att nätverka mer, både externt och internt.

Jag önskar mer info och utbildning internt om nya rutiner och ansvar som implementeras. Det går tyvärr före det utvecklande ledarskapet.

Samtliga intervjupersoner fick utifrån fasta svarsalternativ rangordna vad de behärskar bäst av följande:

- a. utveckla verksamheten
- b. vägleda och stödja medarbetarna
- c. skapa laganda utifrån gemensam organisationskultur

Majoriteten av de svarande upplever sig mest bekväma i att stötta medarbetarna i arbetet. När man ut till medarbetarna som grupp är det enklare att behärska och få verksamheten att utvecklas och förbättras. De som har börjat sin karriär i verksamheten, och på så sätt har stor kunskap om och intresse för hur verksamheten kan förbättras, behärskar detta bäst. Utifrån kunskaper om verksamheten har de sedan lättare att motivera medarbetarna. Det fanns även ett annat synsätt som framkom:

Det är lättare att utveckla medarbetarna om man har de andra två färdigheterna. Det är svårast att utveckla medarbetarna. Vissa saker sker på rutin men det uppkommer ständigt nya situationer som man aldrig kan bli fullärd i.

Resultatet visar en röd tråd om vad de behärskar sämst och som de menar är svårast. Det är att få alla åt samma håll genom att vägleda via organisationskulturen. Svårast att nå gruppen via synsätt och värderingar som kommer från en övergripande nivå.

Det är enklare att påverka den enskilde. Det är svårare att få alla pilar åt samma håll.

Information som sprid i organisationen kan uppfattas som diffus och andra gånger synkroniserar den dåligt tidsmässigt då det pressas ut hastigt och handlar om något som egentligen inte rör det man fokuserar på i verksamheten för tillfället. De organisatoriska målen är dock tydliga.

Det är ibland både svårt att förstå och att ställa sig bakom det man ska förmedla till medarbetarna.

Det finns även andra sätt att se på organisationskulturen:

Värderingar är en lätt sak att leva efter och implementera i gruppen. (...) Det gäller att föregå med gått exempel och vara en förebild.

4.4 Prioritering och utrymme

Intervjupersoner fick utifrån fasta svarsalternativ rangordna vad de anser vara viktigast:

- a. Utveckla medarbetarna
- b. Utveckla organisationen
- c. Utveckla verksamheten
- d. Utveckla sig själv

Samtliga hade likartade synsätt men med olika förklaringar. Den egna utvecklingen är viktigast, för om man själv utvecklas så har man förutsättning och förmåga att utveckla medarbetarna. Den egna kunskapen ses även som viktig för att man är utbytbar i sin roll. Gemensamt bidrar man sedan till verksamhetens utveckling som i sin tur bidrar till att organisationen går bra. Någon resonerade att man själv utvecklas utifrån motiverade

medarbetare. Organisationens utveckling ses som viktig även om man ensam inte kan utveckla den, men utan dess existens så finns det inga egentliga arbeten.

Jag ger aldrig avkall på relationen till medarbetarna. Har jag mycket övriga arbetsuppgifter så använder jag min fritid till att komma ikapp vid tuffa perioder.

Ellström & Kock (2009) skriver att mellancheferns ansvar har blivit större och arbetsuppgifternas omfång har vidgats. Det finns höga krav på tempo, flexibilitet och utveckling och mellanchefern hamnar lätt i kläm mellan olika prioriteringar. Därför är det intressant att undersöka hur mellancheferna upplever utrymmet till det utvecklande ledarskapsansvaret.

Periodvis, och relativt ofta, upplever intervjupersonerna att det är hektiskt, att det saknas egentid och att det är svårt att hinna med alla deadlines, möten, rapporteringar och att helt enkelt komma ihåg allt som ska göras. Då prioriterar man många gånger bort det utvecklande ledarskapet. De målstyrda resultaten och rapporter är det viktigast.

Det finns inte mycket utrymme till fel. Kunskapsnivån är hög, man förväntas att veta mycket om mycket. Det är ibland svårt att hålla reda på allt.

Den samlade bilden jag har av undersökningen är att mellancheferna leder olika, de använder olika tekniker i sitt ledarskap baserade på erfarenhet och kompetens. Det som är likartat i svaren är deras syn på ledarskapet. Den relationsorienterade eller utvecklande delen av ledarskapet är det mest tillfredställande och det personligt viktigaste. Det innebär att vägleda, lyssna, involvera och utveckla medarbetarna. Mål och krav är tydliga. Tiden och omfånget gör att det periodvis är svårt att prioritera mellan långsiktiga och kortsiktiga ansvarsområden. Viktigast är att uppnå effektivitet och resultat vilket innebär att det utvecklande ledarskapet ibland måste prioriteras bort.

5. Analys

Globalisering och konkurrens påverkar organisationer och förutsätter en effektivisering i någon form. Förändringarna som sker på marknaden, informationsflödet och ekonomins inflytande på organisationer, med åtstramningar, ställer krav på ett flexibelt ledarskap som kan anpassa sig till de utmaningar som följer av t.ex. färre chefer och större medarbetargrupper. Ledarskapet präglas av ett helhetstänk, med ökade krav på effektivitet och resultat och bredare ansvarsuppgifter (Ahltorp, 2003).

Organisationen som intervjupersonerna arbetar i innebär ständiga förändringar med förbättring och utveckling som en del av vardagen för cheferna. Av svaren utläser jag ett engagemang och intresse för medarbetarutveckling med en stark koppling till verksamhetsmål och organisatoriska mål. Organisationen upplever jag har gjort många förändringar, i en relativt rask takt, för att möta yttre krav på effektivitet, kundnöjdhet och konkurrenskraft. Det är en självklarhet att medarbetarna är en viktig del i att uppnå uppställda resultat och att delegering av arbetsuppgifter och eget ansvar är viktiga nycklar för att lyckas.

Komplexiteten som finns i de nya organisationerna, och i den undersökande organisationen, ser jag som både möjligheter och utmaningar för mellancheferna. Möjligheten i form av en starkare roll i att kunna påverka och utmaning för att det ställer större krav. Det svåra ligger i hur man som organisation tar tillvara på detta. Utifrån svaren så tolkar jag att mellancheferna får mer att göra i form av rapporteringar och annat som rör det systemadministrativa arbetsområdet. Detta påverkar det utvecklande ledarskapet genom att tiden inte räcker till eller så bortprioriteras det för att det inte är lika tydligt som de resultatrelaterade målen, eller så är det en kombination av de båda.

Ellström och Hultman (2004) menar att kraven nästintill har ökat trots att detaljstyrningen har släppts. Problemet som jag ser det är att det lämnas lite utrymme till prioriteringar och där marginalerna för misstag är små. Den administrativa bördan begränsar möjligheterna till att utveckla ledarskapet.

Klarar man som mellanchefer av att nå upp till de definierade målen så har man indirekt lyckats som ledare, med allt vad det innebär i förankring, delaktighet och engagemang, utläser jag av svaren. Effektivitet skapar resultat och skapar man resultat så ifrågasätts man inte nödvändigtvis som ledare. Detta är ett hinder för det utvecklande ledarskapet och strävan efter förbättring, som alla intervjupersoner menar är centralt, för att lyckas.

Intervjupersonerna har svårt att relatera till övergripande organisationsvärden och förankra dessa i verksamheten. Det saknas enligt min tolkning tillräcklig tydlighet i mellanchefernas arbetsomfång och hur man ska prioritera. Detta är förståeligt ur den aspekten att för att överleva måste man som organisation skapa konkurrenskraft och alltid sträva efter att kunden upplever kvalitet. I den undersökande organisationen är det relativt tydligt vad som eftersträvas men det upplevs som väldigt mycket och spretigt då det är svårt som mellanchefer att komma ihåg allt som ska rapporteras och förankras.

Lind Nilsson (2001) menar att de nya organisationsformerna som träder fram kräver ny kompetens, nya arbetssätt och arbetsroller då beslutsvägarna har flyttas ut i organisationen. Ledare förväntas idag att kunna driva förändringsarbete, ha god omvärldskunskap

dvs. följa och anpassa sig till marknaden som råder. Det utvecklande ledarskapet ska ske parallellt med övriga arbetsuppgifter.

Ska cheferna kunna utnyttja sitt handlingsutrymme så är det väsentligt att det från organisationen är tydligt vilket ansvar man har och vilka mål som är viktiga. Begränsar eller värderar organisationen flödet av information och mål så underlättar man att skapa en miljö som främjar det utvecklande ledarskapet, där mellancheferna får möjlighet att ta tillvara på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper.

Omställningar leder till ändrade roller och inriktningar och därför krävs det planering och nytänkande av chefer då de är beroende av medarbetarna för att lyckas. Jag ser därför att organisationen tjänar på att vara medveten eller uttrycka ett tydligare ställningstagande om att det utvecklande ledarskapet hänger samman med de resultatrelaterade målen. Utan det ena når man inte det andra dvs. utan medarbetarnas når man inte målen och utan mål saknar man gemensamma vision att sträva mot (Sims & Manz, 1996).

Undersökningen visar att man ökar upplevelsen och förståelse hos medarbetarna om man som närmaste chef informerar om det egna arbetet, så att parterna är insatta i varandras arbetssituationer och för att skapa trovärdighet i rollen som mellanchefer. Det kan även bidra till att minska den inre stress som uppstår när det är många saker att hålla reda på. Vid en genomgång av ledarskapsteorier upplever jag att den som visar mest omfattande vetenskapliga stöd för hur cheferna i undersökningen bör förändra och tackla sitt sätt att leda är med teorin om transformational leadership och empowerment (Bass & Avolio, 2002).

Transformational leadership är ett aktivt ledarskap som jag tolkar är nödvändigt för att mellancheferna i organisationen ska slippa bortprioritera det utvecklande ledarskapet. Det ställer höga förväntningar på medarbetarna och vägleder dem till egna beslut vilket i sin tur kräver förtroende från chefen. Lyckas man att delegera arbetsansvaret till medarbetarna så kommer det att underlätta det egna arbetet samtidigt som verksamheten och individerna växer och utvecklas. Det blir en plattform för medarbetarna att vilja stanna och påverka och på sätt lära om sig själv och hur man på bästa sätt kan vara med och bidra till en stimulerad arbetsmiljö.

Ställer man förväntningar på medarbetarna att vara aktiva och ta ansvar för verksamhetsutvecklingen så ska man som chef kunna visa att det också går att påverka i verkligheten. Allt detta förutsätter ett välfungerande informationsflöde och en dialog genom hela organisationen samt att cheferna har mandat och kapacitet att förverkliga ledarskapet.

Mellancheferna i undersökningen ser idag medarbetarna som en betydelsefull tillgång och vill att medarbetarna ska ta ansvar, tänka kreativt och utvecklas. Genom att strategiskt använda sig av the "full range model" kan cheferna använda olika beteenden och anpassa sitt ledarskap till medarbetarnas förutsättningar för att lösa problem gemensamt och samtidigt skapa nöjdare medarbetare. När ledaren gör medarbetarna delaktiga i målen sker omvandlingen så att medarbetarnas medvetenhet höjs. Denna samverkan är viktig för medarbetarnas utveckling och ansvar för arbetet. Förändringar i organisationen kräver att medarbetarna är flexibla och ständigt anpassar sig och förändras. Det stora hindret, som jag ser det, är att de systemadministrativa arbetsuppgifterna ökar för medarbetarna vilket riskerar ett passivt, icke-ledarskap (Bass & Riggio, 2006).

Jag uppfattar ett tydligt ansvarstagande hos samtliga intervjupersoner och en stark koppling till "empowerment". Man tar ansvar för sin roll och försöker skapa sig den kunskap som behövs för att bli bättre som chef. Att agera förebild, föregå med gott exempel och respektera oliktankande är centralt för intervjukandidaterna. Man är lyhörd och genom medarbetarnas delaktighet ser man sig bäst nå effektiva resultat. Dessa egenskaper blir mer centrala för ledare i en föränderlig värld där medarbetarnas lojalitet för företaget minskar. Samtidigt så är detta enligt Ahlertorp (2003) en utmaning för cheferna i framtiden som tenderar att minska i antal samtidigt som arbetsgrupperna växer. I undersökningen ansvarar cheferna redan som det är idag för två arbetsställen var vilket innebär att olika arbetsgrupper som kräver olika ledarskap.

Det som måste till, tolkar jag, förutom medarbetarnas delaktighet i målen, för att medarbetarna och verksamheten ska utvecklas, är empowerment, ett självledarskap. Förmågan att leda andra till att leda sig själva kräver sin del av mellancheferna i organisationen. Det innebär att de ständigt måste utveckla sig själva som chefer för att bygga upp ett förtroende så att de kan delegera ansvaret och höja medarbetarnas kompetens och målmedvetenhet. Denna egenutveckling kan man åstadkomma genom att reflektera över sin egen kunskap och mening i syfte att agera rätt och att öka självmedvetenheten. Detta påverkar således organisationens kultur att förändra sitt sätt att se på ledarskapet med självdrivande grupper (Sims & Manz, 1996).

Quinn (2004) talar om reflektion för att bättre fokusera på målet. Intervjukandidaterna saknar idag egen tid, vilket jag tolkar som likvärdigt med reflektionstid. Genom att ge mellancheferna konkret tid till reflektionsövningar kommer de sannolikt att bättre kombinera att agera och fatta beslut samtidigt som de lär sig av sina erfarenheter. Detta är enligt min tolkning av svaren något som kommer att underlätta för cheferna i arbetet och som organisationen tjänar på i form av ett effektivt ledarskap. Det skulle innebära att man blir mer fokuserad på det man gör och minskar således mängden stress som går åt till att bara reda ut vad som ska göras. Man lägger mindre ansträngning till att påbörja och slutföra uppgifter genom att reflektera över vad man har gjort, vad man skulle ha gjort, vad som händer runt omkring, vad man ska låta andra göra, vad man själv kan göra och hur man ska gå vidare. Man skapar bättre förutsättningar för att delegera rätt, arbeta med en uppgift i tagen, organisera, planera och "öppna" sin chefsdörr när man verkligen har tiden till det.

Kompetensutveckling är nödvändigt i dagens marknadsutveckling och resultatet i undersökningen visar att den egna utvecklingen är viktigast och att kompetensutveckling i ledarutveckling, gruppdynamik och omvärldsrelationer efterfrågas. Det räcker således inte med erfarenhetsutbyte internt. Man prioriterar sin egen utveckling före annat då man ser sig själv som källan till att medarbetarna, verksamheten och organisationen kan utvecklas. De understryker vikten av bra självkänedom och självsäkerhet. De upplever att kunskapen är tillräcklig men kompetensutveckling är en viktig investering för organisationens framtida utveckling.

Framtidens ledare går enligt Lind Nilsson (2001) från detaljkunskap till mer generalister. Det ser jag som en nödvändig utveckling för att mellancheferna ska ha chans att bemästra alla ansvarsuppgifter. Från svaren i min undersökning utläser jag dock att kunskap om verksamhetens delprocesser och detaljkunskaper åtminstone är något som underlättar för att nå ut till medarbetarna och utveckla processer. Det gäller de chefer som har klättrat inom organisationen och har kunskapen med sig in i ledarrollen. Faran jag ser med att fastna i detaljerna är att det finns en risk att man inte involverar medarbetar-

na att ta ansvar och utvecklas. En annan risk är att man hämmar utvecklingen, mister helhetsgreppet och prioriterar bort andra viktigare arbetsuppgifter. Det krävs också närvaro, något som minskar till följd av omvärldsförändringarna.

Jag kan å andra sidan se detaljkunskaper som något bra i en förändrings inledningsfas för att få kontakt med medarbetarna och skapa förtroende. Det situationsanpassade ledarskapet kan, enligt min undersökning, vara en lämplig modell att följa om man befinner sig i en ny situation i sitt ledarskap eller om man är ny i rollen som chef.

Önskvärda ledaregenskaper är bra att precisera som organisation för att tydliggöra de utmaningar som framtiden kommer att ställa på mellanchefer. Det är enligt undersökningen dock inte tillräckligt för att stödja komplexiteten i ledarskapsprocessen. Krav på egenskaper skiftar och beror mycket på i vilken situation och med vilka medarbetare man befinner sig (Sims & Manz, 1996). Men karaktärsdragen, som lyfts upp i de tidigare ledarskapsteorierna, tror jag är viktiga för ledarskapet generellt. Jag upplever att alla organisationer, utifrån svaren i undersökningen, förväntar och önskar sig chefer med sociala ledarbeteenden så som öppen, målinriktad och emotionellt stabil.

Det ledarskap som kommer att krävas i framtiden med vad Ahltop (2003) kallar dirigent, nätverkare, innovatör och teambyggare gör det ännu viktigare för chefer att ha förmågan att delegera ansvarsuppgifter. Relaterar jag till min undersökning så är min tolkning av svaren att rollen som nätverkare ännu inte har tagit fäste som en nödvändighet i ledarskapet, trots att det uttrycks ett kompetensbehov av externa relationspartners. Det kan bero på att kunskapen om och utrymmet till denna roll ännu är lite utforskad och kan således vara något som är ytterlist viktigt, även för mellanchefer i första linjen, för att överleva i framtiden. Men det saknas från organisationen en strategi om och var detta ledarskapsansvar ska fylla för syfte och vilken plats den ska ha. Annars tenderar det att ta tid från det utvecklande ledarskapet.

Svårigheterna för mellancheferna är att hinna med allt, prioritera bland alla ansvarsområden och deadlines, vilket innebär att det utvecklande ledarskapet, med fokus på att motivera och inspirera medarbetarna till högre prestation, bortprioriterat. De kortsiktiga ansvarsuppgifterna slår således ut de långsiktiga. Detta beror möjligheten på att de långsiktiga konsekvenserna av ledarskapets effektivisering inte är lika tydliga som de kortsiktiga. Och att de systemadministrativa arbetsuppgifterna, med målkrav och resultatfokus, är tydligare utformade än medarbetarutveckling.

6. Diskussion

Invändningen mot hermeneutiska tolkningar är att eftersom vi utgår från våra värderingar och tolkar med vår förståelse kan samma intervju ge olika innebörd då alla tolkar olika. Hermeneutiken tillåter mångfald i tolkningar och den är begränsad till intervju-personens erfarenhet och förståelse (Fejes & Thornberg, 2009).

Min metod, med kvalitativa intervjuer, fungerade bra för att hämta in relevant data i förhållande till problemformuleringen. Intervjupersonerna fick möjlighet att reflektera över sitt ledarskap i organisationen, det utvecklande ledarskapet och om eventuella prövningar som de möter. Fem djupintervjuer gjorde min bearbetning genomförbar men det går det inte att generalisera utifrån fem intervjuer, detta är heller inte mitt syfte. Jag kan enbart uttala mig om de personer som ingår i min undersökning i den specifika organisationen. Rent illustrativt anser jag även att fem intervjuer är tillräckligt då de var reaktivt ostrukturerade i sin form.

Kunskapen kring min problemformulering har byggts upp systematiskt, induktivt. Jag har identifierat värdefull data och formulerat olika frågor. Metoden går endast att påvisa sanning för min undersökningsgrupp. Jag drar min slutsats i förhållande till intervjuerna och de teorier jag använt.

Jag har erfarenhet av både organisationen jag har valt mina intervjukandidater från och av mellancheferrollen (som min studie grundar sig på) i den undersökande organisationen. Det har underlättat att jag känner mig bekväm i rollen som intervjuare, att jag känner väl till organisation och har erfarenhet av mellancheferrollen för att förstå innebörden med intervjupersonernas svar och deras interna begreppsförklaringar. Jag kunde relatera svaren till min egen verklighet vilket var till hjälp i min förståelse av datamaterialet och som underlättade tolkningsarbetet.

Jag upplevde inte att intervjupersonerna stördes av att jag förde anteckningar under tiden. Anteckningarna skrev jag rent och fyllde ut direkt efter genomförandet. Att föra anteckningar, istället för att bända intervjuer, kan möjligen ha begränsat mig i att kunna koda detaljer som exempelvis hur många gånger ordet "trivsel" eller "resultat" nämnades. Jag ser dock ingen direkt nytta med denna kunskap för ändamålet i min undersökning. Jag har under arbetets gång varit uppmärksam på att behålla objektiviteten för ett vetenskapligt värde då jag lätt kan känna igen mig i intervjupersonernas reflektioner.

Jag har utgått från olika ledarskapsteorier och ledningsstilar i min undersökning. De har varit relevanta till min problemformulering och gett mig en bra bild av förändringarna som har skett i organisationer och kraven på ledarskapet nu och i framtiden.

Jag har undersökt hur mellancheferna (i en specifik organisation) upplever sin utvecklande ledarskapsroll i förhållande till förväntningar, kunskap och utrymme. Det som är bra med min uppsats är att jag har fångat upp intressanta förhållningssätt om vad mellancheferna anser om sin utvecklande ledarroll, och inte enbart vad som behövs i ledarskapet.

Det ställs höga krav på resultat och kompetens på mellanchefer i dagens organisationer. Fokus ligger på det utvecklande ledarskapet i syfte att nå effektivitet och uppsatta mål. Men om vi ser mer till mellanchefernas situation så innebär det ökade krav och större

ansvar. Behovet av att kunna prioritera är stort. Det krävs handlingskraft och ständig utveckling (Ellström & Hultman, 2004).

Organisationer existerar idag i en föränderlig och skiftande omvärld. I den undersökande organisationen innebär det för mellancheferna ständiga omprioriteringar och ett ökat krav på systemadministrativa arbetsuppgifter. Vad man kan fråga sig är var det utvecklande ledarskapet får plats när arbetsrollen blir mer systemadministrativ? Innebär det att den administrativa bördan har blivit större samtidigt som medarbetarnas roll har blivit viktigare så blir det svårt för varje enskild mellanchefer att lösa detta.

Marknadssvängningarna gör det nödvändigt för organisationen att fokusera på lönsamhet. Samtidigt som ledarskapet också har förändrats så verkar det saknas en tillräckligt tydlig plattform, med ramar och struktur på hur detta ledarskap ska praktiseras i verkligheten. Cheferna behöver förståelse för omvärldsfenomen och förändringsarbete. Det utvecklande ledarskapet måste bli likvärdigt bemött som det systemadministrativa ledarskapet eftersom krav och förväntningar på ledare inte kommer att minska.

Undersökningen visar å ena sidan att utveckla medarbetarna är viktigast å andra sidan upplever de att det viktigaste för organisationen är att leverera resultat. Under hektiska perioder hamnar de lätt i ett dilemma mellan krav uppifrån och utvecklingsinriktade arbetsuppgifter så som att involvera, motivera, lyssna och inspirera medarbetarna. Ska medarbetarna utvecklas måste man själv utvecklas, menar dem. Tillsammans utvecklar man verksamheten som leder till organisationens lönsamhet.

Enligt Bass & Riggio (2006) utgör organisationskulturen grunden för hur verksamhetens drivs och hur medarbetarna motiveras. Organisationen måste strategiskt uttrycka hur de vill att mellancheferna ska uppnå sina mål och få medarbetarna och verksamheten att växa. Det bör tydliggöras, vad som eftersträvas i det utvecklande ledarskapet, för att underlätta mellanchefernas prioriteringar. Det kan man göra genom att stolpa upp önskvärda karaktärsdrag, men det är inte tillräckligt då det utvecklande ledarskapet är föränderligt (Sims & Manz, 1996).

Svårigheterna, som de upplever, är att det kortsiktiga arbetet och systemadministrativa arbetsuppgifter periodvis får stå i vägen för det utvecklande ledarskapet och måste prioriteras bort. Det innebär att man tappar det långsiktiga perspektivet. Med omstruktureringar ökar kravet på ett nytt ledarskap. Det utvecklande ledarskapet är något som kanske förväntas av mellancheferna men drar man det till sin spets så är det inte något nödvändigt för att nå upp till de kortsiktiga målen.

Intervjupersonerna lyfter fram vikten av att bygga relationer med medarbetarna och betydelsen i att skapa en god arbetsmiljö för att tillsammans nå gemensamma mål. De ser medarbetarna som en värdefull tillgång. De beskriver ett relationsbetonat ledarskap med tyngdpunkt på att skapa trivsel, engagera och inspirera. Det utvecklande ledarskapet handlar om att skapa förtroende och tro på att medarbetarna kan påverka och ta ansvar för verksamhetens välgång. Som mellanchefer vägleder man och stöttar individerna och gruppen.

Ledarskapsteorier beskriver vad som behövs av ledare och vilka förmågor som är viktiga för att möta kraven på det utvecklande ledarskapet i de ”nya” organisationerna. Men teorierna menar jag saknar en verktygslåda eller praktiska rollmodeller för mellanchefer, framför allt i hur man prioriterar utan att behöva prioritera bort det utvecklande ledarskapet. Därför är det än viktigare för organisationen att tydliggöra det utvecklande

ledarskapet, för att skapa trygghet och förståelse. Ur förståelse är det lättare att skapa motivation och ur motivation kommer effektivitet.

Jag anser att det transformativa ledarskapet är en lämplig modell för organisationen med anledning av att den relaterar väl till de utmaningar som organisationen möter. Den ställer krav på förnyelse, anpassning till nya förutsättningar och till lärande och ser personalen som en betydelsefull tillgång som behöver tas tillvara och satsas på. Detta skapar handlingsutrymme för cheferna. Man måste som chef skapa ett inre driv hos medarbetarna som inte enbart går att uppnå genom belöningar (Bass & Riggio, 2006).

Empowerment handlar om självledarskap, att leda andra till att leda sig själva. Detta anser jag vara av yttersta vikt för mellancheferna, för att skapa utrymme till andra arbetsuppgifter, så som att nätverka. Men det krävs självmedvetenhet och beteendeförändringar. Det innebär att mellancheferna måste skapa självdrivande medarbetare genom förtroende. Detta kräver i sin tur engagemang och tid att förverkliga (Sims & Manz, 1996).

De beteendeförändringar som är nödvändiga för mellancheferna, för att utveckla sig själv och medarbetarna, är utrymme till reflektion. Reflektion över meningen med det man gör och över kunskaperna man har. Reflektionsövningar ska göras parallellt med det aktiva arbetet som bedrivs. Jag kan tänka mig att reflektiva övningar kan göras på många olika sätt, men det viktiga är att det görs.

Min sammanfattande slutsats är att man på en övergripande nivå inom organisationen behöver bestämma sig för hur man med ett utvecklande ledarskapet når målen. Man förverkligar det utvecklande ledarskapet genom inspiration från ledarskapsmodellen om transformational leadership, empowerment av medarbetare och reflektion. Det största hindret i framtiden för mellancheferna, ser jag, är att klara av balansen mellan empowerment av medarbetarna och övriga uppgiftsorienterade ansvarsuppgifter.

Det hade varit intressant att studera vidare hur man främjar mellancheferna ytterligare, hur man implementerar metoderna bäst samt vilka konsekvenser blir. Det hade även varit intressant att se hur en kompetenshöjande insats hos cheferna i organisationskultur och värderingar hade gett för effekter samt nätverkarens plats i det strategiska ledarskapsarbetet för mellanchefer.

Referenser

Litteratur:

- Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv*. Malmö: Shakti AB.
- Bass, B-M. & Avolio, B-J. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Taylor & Francis Group, LLC
- Bass, B-M. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2:a uppl). NY: Taylor & Francis Group, LLC
- Blanchard, K., Carlos, J-P & Randolph, A. (1999). *3 nycklar till Empowerment*. Svenska Förlaget
- Conte, J. & Landy, F. & (2004). *Work in the 21st century*. NY, McGraw-Hill
- Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer - Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. & Kock, H. (red.) (2009). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber
- Flach, B. (2006). *Personalledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lindgren, H. (2007). *Mellancheff – Ett komplext uppdrag*. Mareld.
- Lind-Nilsson, I. (2001). *Ledarskap i kris, kaos och omställning*. Uppsala: Uppsala University, Tryck & Medier
- Patel, R. & Tebelius, U. (red.) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Quinn, R-E. (2004). *Building the bridge as you walk on it: A guide for leading change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber
- Sims, H-P. & Manz, C-C. (1996). *Companies of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Svensson, L. (2009). *Introduktion till pedagogik*. Norstedts Akademiska Förlag
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations: seventh edition*. New jersey: Pearson Education, Inc.

Artiklar, hemsidor

Försvarshögskolan: <http://www.fhs.se/> Hämtat: 2011-09-06

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*. 23-32. Tillgänglig: www.emeraldinginsight.com/reprints. Hämtad: 2011-08-31

Rosenberg, L-R. (2010). Transforming leadership: reflective practice and the enhancement of happiness. *Reflective Practice*. 9-18. Tillgänglig: <http://www.tandfonline.com/loi/crep20>. Hämtat: 2011-09-03.

Tekleab, A-G., Sims, H-P Jr., Yun, S., Tesluk, P-E. & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of leadership & organizational Studies*. 185-201. Tillgänglig: <http://jlo.sagepub.com/>. Hämtat: 2011-08-31.

Muntliga källor:

Intervju 1: 2011-04-20, kl. 09.00-10.00

Intervju 2: 2011-04-20, kl. 10.00–11.00

Intervju 3: 2011-04-27, kl. 10.00–11.00

Intervju 4: 2011-04-27, kl. 11.00–12.00

Intervju 5: 2011-04-28, kl. 13.00–14.00

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Definiera din roll i organisationen.
2. Beskriv ditt ledarskap.
3. Vilken arbetsuppgift anser du vara din viktigaste?
4. Hur uppfattar du begreppet utvecklande ledarskap?
 - *(Vad lägger du för betydelse i begreppet?)*
 - *Upplever du att du behärskar rollen som utvecklare? På vilket sätt?*
 - *Vilken anser du vara din viktigaste arbetsuppgift som utvecklande chef? Varför?*
 - *Vilka förväntningar finns på dig som utvecklande chef? Från medarbetare? Från högre chefer?*
 - *Vilket stöd erbjuds du? Vilket stöd hade du önskat?*
 - *Upplever du att du hinner tiden räcker till? Varför/Varför inte? Utveckla. Eventuella hinder/svårigheter?*
5. Rangordna vad du anser vara viktigast. Motivera.
 - a. Utveckla medarbetarna
 - b. Utveckla organisationen
 - c. Utveckla verksamheten
 - d. Utveckla dig själv
6. Rangordna vad du anser att du behärskar bäst. Motivera.
 - a. att arbeta med förbättring och utveckling av verksamheten
 - b. vägleda, engagera, stödja och uppmuntra medarbetarna
 - c. Åstadkomma laganda och delaktighet utifrån en gemensam organisationskultur

Bilaga 2

Missivbrev

Hej,

Mitt namn är Jenny Grubor. Jag har tidigare arbetat som HR Partner i organisationen och under denna tid fick jag en god inblick i chefernas arbete. Idag arbetar jag själv som chef och intresset för rollen har växt.

Jag håller just nu på att skriva min kandidatuppsats i ämnet Pedagogik vid Lund Universitet och har därmed nöjet att få fördjupa mig i chefsrollen ytterligare.

Jag har för avsikt att studera det utvecklande (pedagogiska) ledarskapet, specifikt i denna organisation. Jag har valt att utgå från chefens perspektiv och uppfattning av sin ledarroll som utvecklare. Jag har valt att begränsa mig till chefer som arbetar närmast verksamheten och som har sitt personalansvar där.

Syftet med undersökningen är att få svar på hur chefer uppfattar sig som utvecklare, om de behärskar sin utvecklande roll, om det finns tillräckligt med tid och utrymme i förhållande till annat ansvar/arbetsuppgifter och om man upplever att man räcker till.

Jag söker till en början 5 intervjukandidater. Jag vänder mig till dig som har arbetat minst 6 månader i din nuvarande chefsroll. Intervjuerna beräknas att ta 1 timme. Jag kommer att genomföra intervjuerna under april månad, lokalt på plats och föra anteckningar under tiden.

Viktigt att understryka är att samtliga svar kommer att behandlas konfidentiellt. Detta innebär att namn, kön, bakgrund, ålder, ortsplacering och anställningstid i organisationen inte kommer att redovisas i rapporten. Därmed kommer man inte att kunna härleda svaren till en unik person.

Jag hoppas att du vill medverka!

Vid intresse eller frågor vänligen kontakta mig via e-mail eller telefon.

Med vänlig hälsning

Jenny Grubor

Email: x.x@x.x

Mobil: xxxx-xx xx xx