



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Ett otraditionellt externt chefsstöd

En fallstudie om ett kombinerat nätverk och
utbildning för chefer

Joy Olsson

Alexander Panaritis

Gruppenr: 71

Abstrakt

Syfte: Syftet med uppsatsen är att utreda hur chefers behov av nätverk och utbildning kan tillgodoses genom deltagande i ett hybridnätverk.

Metod: För att besvara syftet och uppsatsens frågeställningar har en kvalitativ fallstudie genomförts. Insamlingen av empiri har gjorts genom kvalitativa intervjuer med den ansvariga, föreläsare samt deltagare i det kombinerade nätverk och utbildning som förlaget Chef arrangerar.

Teoretiskt ramverk: Teorierna har tagit utgångspunkt i chefskap, motivation, nätverk, kompetensutveckling, utbildning och stöd.

Slutsatser: De slutsatser som dragits är att de deltagande cheferna upplevde olika behov, vilket inte tillfredsställdes inom den egna organisationen. Detta motiverade dem att delta i Chefs hybrid av nätverk och utbildning. Det som identifierades som viktigt i valet att delta var behovet av kunskap och utbildning, stöd, nätverk, erfarenhetsutbyte och möjlighet till att undgå känslorna av ensamhet som arbetet kan innebära. Kunskaps- och utbildningsbehovet upplevde cheferna tillgodosågs på ett bra sätt medan behovet av nätverk inte tillgodosågs tillräckligt enligt vissa deltagare, detta då denna del var mycket upp till cheferna själva. Behovet av undkomma ensamheten, få stöd och erfarenhetsutbyte upplevdes som tillgodosett.

Nyckelord: Chefer, nätverk, utbildning, stöd och behov.

Förord

Innan vi börjar...

Det har varit väldigt intressant och lärorikt att bedriva denna studie. Vi skulle vilja börja med att tacka alla som hjälpt till och ställt upp för oss under uppsatsarbetet. Ett extra stort tack ska riktas till förlaget Chef som varit till stor hjälp under arbetets gång.

Vi vill även rikta ett tack till alla chefer som valt att ställa upp och villkorslöst delat med sig av sina erfarenheter, utan dem hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Gustaf Kastberg som varit en ständig källa för stöd.

Arbetet har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, 7 september 2015

Joy Olsson

Alexander Panaritis

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Syfte | 3 |
| 1.2 Frågeställningar | 3 |
| 1.3 Disposition | 3 |
| 2. Metod | 4 |
| 2.1 Metodologiska ansatser | 4 |
| 2.2 Fallstudie | 5 |
| 2.3 Urval | 5 |
| 2.3.1 <i>Intervjupersoner</i> | 6 |
| 2.4 Empiriskt underlag och tillvägagångssätt | 7 |
| 2.4.1 <i>Intervjuer</i> | 7 |
| 2.4.2 <i>Intervjufrågor</i> | 8 |
| 2.5 Genomförandet av intervjuerna | 8 |
| 2.6 Etiska principer | 9 |
| 2.7 Tematisering av materialet | 10 |
| 2.8 Trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering | 11 |
| 3. Teoretisk referensram | 12 |
| 3.1 Chefskapet | 12 |
| 3.1.1 <i>Behovet av stöd</i> | 13 |
| 3.2 Motivation | 14 |
| 3.2.1 <i>Inre motivation</i> | 14 |
| 3.2.2 <i>Instrumentell motivation</i> | 15 |
| 3.2.3 <i>Interaktiv motivation</i> | 15 |
| 3.3 Nätverk | 16 |
| 3.4 Kompetensutveckling och utbildning | 17 |
| 3.4.1 <i>Formellt och informellt lärande</i> | 18 |
| 3.4.2 <i>Chefsutbildning</i> | 18 |
| 4. Empiriredovisning | 20 |
| 4.1 Förlaget Chefs hybridnätverk | 20 |
| 4.1.1 <i>Upplägget</i> | 20 |
| 4.2 Deltagarna | 21 |
| 4.2.1 <i>Kombinationen av nätverk och utbildning</i> | 21 |
| 4.2.2 <i>Branschspridning och konkurrens</i> | 21 |
| 4.2.3 <i>Tidsaspekten för nätverksträffarna</i> | 22 |
| 4.2.4 <i>Valet att delta</i> | 22 |
| 4.2.5 <i>Relationen till den ansvariga</i> | 23 |
| 4.2.6 <i>Vikten av att lära känna varandra tidigt</i> | 23 |
| 4.2.7 <i>Upplevelsen av nätverket</i> | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Analys | 25 |
| 5.1 Motivation och behov | 25 |
| 5.1.1 <i>Valet att delta</i> | 25 |
| 5.1.2 <i>Deltagarnas behov</i> | 27 |
| 5.1.3 <i>Summering, motivation och behov</i> | 29 |
| 5.2 Hur deltagarnas behov tillgodoses | 30 |
| | |
| 6. Konklusion och diskussion | 34 |
| 6.1 Konklusion | 34 |
| 6.2 Diskussion | 36 |
| | |
| 7. Källförteckning | 38 |
| 7.1 Skriftliga källor | 38 |
| 7.2 Muntliga källor | 42 |
| | |
| 8. Bilagor | 43 |
| Bilaga 1. | 43 |
| Bilaga 2. | 44 |
| Bilaga 3. | 45 |
| Bilaga 4. | 46 |

1. Inledning

Chefer skildras ofta som starka, styrande och med färdigheterna att utmana, driva och förändra genom sitt ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010) och porträtteras därför som ansvariga för organisationers framgång och överlevnad (Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012). Samtidigt som de ses som samtidens hjältar (Jönsson & Strannegård, 2009) och upplevs vara tillräckligt starka för att ensamma övervinna alla de svårigheter som de stöter på (Bolman & Deal, 2012). Att chefer praktiserar det så kallade heroiska ledarskapet är dock inte självklart då chefer inte enbart ägnar sig åt att skapa visioner, transformera värden och främja engagemang i gemensamma syften (Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012). Chefer gestaltar ytterligare roller i sitt yrke och chefskapet innebär en mer komplex uppgift där de differentierar sig genom ett flertal olika roller så som; informationsövervakare, informationsspridare, talesperson, galjonsfigur, ledare, nätverkare, entreprenör, störningshanterare, resursallokerare och förhandlare (Mintzberg 1990).

Det kan dock ifrågasättas vad det är chefer egentligen gör då chefsarbetet är varierat, komplext och fragmenterat samtidigt som det är tidskrävande och innebär en hög arbetsbelastning (Tengblad & Vie, 2012). Det som ofta karakteriserar chefers arbete är kortvariga och varierande arbetsuppgifter samt ständiga avbrott i arbetet (Mintzberg, 1990). En stor del av arbetsdagen innebär akut problemlösning och nya arbetsuppgifter tillkommer ständigt, vilket resulterar i att chefer inte hinner avsluta de påbörjade arbetsuppgifterna (Blomquist & Röding, 2010). För att chefer ska kunna hantera den akuta problemlösningen som utgör en stor del av deras vardag, kan det därför anses vara viktigt att cheferna får kompetensutveckling. Av den anledningen att kompetensens viktigaste roll är att utveckla individers problemlösningsförmåga (Wallo, 2014), vilket är centralt inom chefskapet.

Den situation som chefer beskrivs ha kan benämnas som det vardagliga chefsledarskapet (Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012) som i praktiken är mer realistiskt än det heroiska ledarskapet. Denna typ av ledarskap fokuserar på att chefer utför handlingar som att hantera vardagliga problem, att både prata och lyssna samt ta hand om rutinarbete och gnat på arbetsplatsen (Sveningsson, Alvehus & Alvesson, 2012). Denna problematiska arbetssituation som chefer befinner sig i innebär en ständig press och det är ofta chefens ansvar att ta tag i besvärliga situationer på arbetsplatsen (Sandahl et al., 2012). Samtidigt upplever chefer att de får för lite stöd i sitt arbete vilket resulterar i att de söker stöd utanför den egna organisationen vid problem som upplevd stress, personalprob-

lem eller problem med det egna ledarskapet (Lundqvist, 2013). Det kan upplevas vara ett problem att chefer inte får det stöd som de behöver inom den egna organisationen. Framförallt då chefer inte vågar diskutera svårigheter med sina medarbetare på grund av rädsla för att förlora sin legitimitet som chef och inte heller upplever att de kan diskutera dessa problem med den egna chefen då de riskerar att visa sig svaga (Lundqvist, 2013). Ensamheten är till viss del inbyggd i chefsrollen som en följd av att chefer har makt och befogenheter där en chefs ansvar ibland innebär att det är omöjligt att prata om vissa frågor med sina medarbetare (Hasselhorn, 2009). Samtidigt syftar ensamheten till att det kan vara svårt att som chef bemöta de egna känslorna och samtidigt alla de känslor som de anställda har (Sandahl et al., 2012). Chefrollens inbyggda ensamhet utgör ytterligare en anledning till att säkerställa att chefer får det stöd som de behöver. För om chefer inte får detta stöd riskerar det att inverka på deras hälsa och kan resultera i att ledarskapet blir lidande (Lundqvist, 2013). Även chefens egna uppfattning om stöd är viktigt att ta hänsyn till då det har en stor inverkan på prestationen (Lindorff, 2000). Det är därför i organisationers intresse att se till att chefer både får det stöd som de behöver och upplever att de får det då avsaknaden av detta riskerar att få negativ påverkan på både organisationen som helhet och de anställda.

Även om chefers ledarskap och chefsstöd är ett välutforskat område med stor tillgänglighet på empiri och teori (Yukl, 2012) så är det fortfarande ett aktuellt ämne då ledarskapet och chefskapet har förändrats under de senaste åren och ställer allt större krav på chefer vilket gör denna problematik desto mer angelägen och viktig att lyfta (Ellström & Kock, 2009). Utifrån chefers komplexa arbetsituation där möjligheten till stöd inom organisationerna ofta är problematisk, söker sig chefer externt för att få tillgång till det stöd som de behöver. Genom medverkan i ett externt nätverk kan chefer få tillgång till stöd och detta är ett alternativ som bör erbjudas alla chefer (Lundqvist, 2013). Tanken med att ge chefer stöd är att stödet ska bidra till en personlig utveckling och chefskap korrelerar till stor del med chefsstöd då chefsstöd direkt kan kopplas till utveckling i form av chefens nyförvärvade kunskap (Bratton & Gold, 2012).

1.1 Syfte

Chefer behöver stöd i sitt arbete och söker sig till externa nätverk, samtidigt som chefer behöver generera ny kunskap för att bidra till organisationens utveckling. Utifrån denna problematik blir det intressant att studera ett nätverk som skiljer sig från de traditionella chefsnätverken och kombinerar dessa två egenskaper i form utav en hybrid. Arbetets syfte blir således att utreda hur chefers behov av nätverk och utbildning kan tillgodoses genom deltagande i ett hybridnätverk.

1.2 Frågeställningar

Utifrån det ovan beskrivna syftet har det formulerats två frågeställningar som kommer att besvaras under arbetets gång.

- Vilka faktorer upplever chefer motiverar dem att delta i en hybrid av nätverk och utbildning?
- Hur upplever de deltagande cheferna att deras behov tillgodoses?

1.3 Disposition

Först redogörs det för metoden för att förbereda läsaren på vilken typ av undersökning som genomförts och därmed ge en tydlig bild av arbetet. Därefter presenteras de utvalda teorierna för att introducera läsaren för diskussionen uppsatsen har för avsikt att delta i. Efter teoriavsnittet tar empirin vid och därefter presenteras analysen. Slutligen redogörs det för konklusionen samt diskussionen som presenteras tillsammans med ett avsnitt för vidare forskning.

2. Metod

I metodavsnittet redogörs det inledningsvis för de metodologiska utgångspunkterna. Därefter behandlas fallstudien, urvalet, det empiriska underlaget samt tillvägagångssättet och de etiska principer som arbetet tagit hänsyn till. Slutligen redogörs det för tematiseringen och avslutningsvis de kvalitetskriterier som studien tagit hänsyn till.

2.1 Metodologiska ansatser

Den genomförda studien är av kvalitativ karaktär och utmärkande för en kvalitativ studie är att det finns en närhet till undersökningsobjekten samt att undersökningen ger riklig och detaljerad information om dessa personer (Bryman, 2011). Att det finns en närhet till undersökningsobjekten upplever vi vara en tillgång då studien är inriktad på intervjupersonernas upplevelser och upplevda behov. Alvehus (2013) beskriver kvalitativ metod som en metod där innebörden företrädesvis är intressant till skillnad från kvantitativ metod som fokuserar på kvantitet samt statistiska samband vilket även varit fallet i den genomförda studien. Enligt Bryman (2011) används kvalitativ metod för att hjälpa forskaren att förstå hur undersökningspersoner tolkar sin tillvaro. En kvalitativ utgångspunkt anser vi vara viktigt då vi vill genomföra en fördjupad undersökning som kan ge detaljerad kunskap om våra intervjupersoner och som kan bidra till att besvara de ställda frågeställningarna. Vi har vidare valt att använda en öppen forskningsdesign som Denscombe (2000) beskriver som en idé där teorier och metoder framkommer under arbetets gång. Designen används ofta i kvalitativa forskningsansatser och innebär att teorin inte fastställs och förutbestäms i processen utan utvecklas och testas under arbetets gång vilket vi anser varit givande.

Studien tar utgångspunkt i en abduktiv ansats vilket Alvehus (2013) samt Alvesson och Sköldberg (1994) menar är ett arbetssätt där teori och empiri växelvis har använts under arbetsprocessen. Alvehus (2013) argumenterar för att en abduktiv ansats är ett mer sannolikt förfarande än induktion, som tar utgångspunkt i det empiriska materialet, eller deduktion, som har teori som utgångspunkt. En arbetsprocess med abduktiv ansats upplever vi har varit en bidragande faktor till att vi har haft möjlighet att under arbetets gång utveckla arbetet samt skapat förutsättningar för att bearbeta det insamlade materialet och att från detta dra slutsatser.

2.2 Fallstudie

För att utreda arbetes syfte har en fallstudie genomförts. Fallstudier karaktäriseras av att en eller få enheter studeras samt att det strävas efter detaljerad kunskap. Strävan efter detaljer och det enskilda snarare än det generella eller typiska är också kännetecknen för fallstudier (Heide & Simonsson 2014). Yin (2014) ställer sig kritisk till begreppet fallstudier då de ofta används synonymt med andra begrepp inom metod som fältstudier, deltagande observation och etnografi. Hammersly och Gomm (2009) menar samtidigt att all forskning innefattar någon typ av fallstudie eftersom att alla empiriska studier innebär att man studerar en eller flera enheter. Flyvbjerg (2006) förespråkar däremot fallstudier och hävdar att dessa genererar speciell kunskap som är beroende av dess kontext vilket enligt honom är en stor förmån i framväxten av ny kunskap. Yin (2014) påpekar även att en fallstudie inte är generaliserbar till hela befolkningar utan är mer riktade till teoretiska påståenden. Därför är målet med en fallstudie inte att skapa statistiska generaliseringar utan att utvidga och förklara teorier. Något som stämmer överens med arbetes syfte då detta ämnar att belysa en hybrid av nätverk och utbildning. Yin (2014) skiljer vidare på en enkel och multipel fallstudie och menar att en enskild fallstudie är en bra metod för att undersöka och identifiera extremfall samt avvikelser. Något som legitimerar valet av fallstudie som metod då Chefs nätverk som i praktiken är en hybrid av nätverk och utbildning kan ses som en avvikande typ av nätverk och kommer fortsättningsvis att benämnas som Chefs nätverk då förlaget valt att kalla konceptet för ett nätverk även om det i praktiken inte enbart är ett nätverk.

2.3 Urval

Valet av nätverk för studien gjordes efter en undersökning av vilka nätverk som fanns tillgängliga i Sverige och valet föll på förlaget Chefs nätverk. Chefs nätverk är i praktiken en hybrid av nätverk och utbildning då nätverket är uppbyggt utifrån ett antal tillfällen där chefer från olika branscher träffas tillsammans med en föreläsare. Föreläsaren håller i ett seminarie där deltagarna har möjlighet att diskutera det förbestämda ämnet för träffen. Detta nätverk valdes därför att det har en tydlig struktur och då det kombinerar både nätverk och utbildning vilket upplevdes vara intressant. Nätverket finns tillgängligt i Stockholm och är uppdelat i två kategorier, nya och erfarna chefer.

Telefonkontakt togs med Chefs vice vd som också är ansvarig för nätverket. Urvalet av respondenter till de elva intervjuerna gjordes utifrån tre kategorier av involverade delar i nätverket, den an-

svariga, föreläsare i nätverket samt deltagare. Den ansvariga och föreläsarna intervjuades då vi upplevde att det var nödvändigt för att förstå hur nätverket var uppbyggt medan intervjuerna med deltagarna var viktiga i utredandet av vårt syfte och frågeställning. Den ansvariga för nätverket tog kontakt med föreläsare samt deltagare som skulle kunna tänka sig att bli intervjuade. Anledningen till att dessa val gjorts är för att den ansvariga för nätverket ville säkerställa att respondenterna var bekväma i att vi hörde av oss till dem för en intervju. Även om urvalet kan ses som ett målstyrt urval så är intervjupersonerna av stor vikt för utredningen av syftet med arbetet. Vilket Bryman (2011) menar blir viktigt för att skapa överensstämmelse mellan forskningsfrågor och urval, vilket arbetets urval har gjort. Valet gjordes även för att inte lämna ut deltagarnas kontaktuppgifter utan medgivande då deltagarna kan uppleva att det är känslig information som inte bör lämnas ut till tredje part utan tillåtelse. Vi upplevde att det var viktigt att intervjua alla tre delar av nätverket, både den ansvariga, föreläsare samt deltagare av den anledningen att vi ville ta del av respondenternas subjektiva syn på nätverket samt för att stärka trovärdigheten av den insamlade empirin.

2.3.1 Intervjupersoner

| Intervjuperson | Bransch | Befattning | Grupptillhörighet |
|---------------------|--------------|-------------------------------|-------------------|
| Ansvarig | Förlag | Vice vd | - |
| Föreläsare A | Konsult | Föreläsare | - |
| Föreläsare B | Konsult | Föreläsare | - |
| Deltagare A | IT/Konsult | Teamchef | Ny chef |
| Deltagare B | Kommun | Kanslichef/ kommunjurist | Ny chef |
| Deltagare C | Detaljhandel | Projektledare | Ny chef |
| Deltagare D | Media | Bearbetningsproducent | Ny chef |
| Deltagare E | IT | Vice vd | Ny chef |
| Deltagare F | Media | Branschansvarig | Ny chef |
| Deltagare G | Media | Redaktionschef/ journalist | Ny chef |
| Deltagare H | Ideell | Vd | Erfaren chef |

2.4 Empiriskt underlag och tillvägagångssätt

2.4.1 Intervjuer

Intervjuformen som valdes var telefonintervjuer och det menar von Platen och Young (2014) är ett bra alternativ vid intervju av chefer då de kan ha svårt att avsätta tid. Samtidigt är en av nackdelarna att det kan vara svårt att skapa förtroende vid en telefonintervju som är en viktig del i intervjun med chefer (von Platen & Young, 2014). En annan nackdel med telefonintervjuer är att det inte är möjligt att se respondentens ansiktsuttryck och kroppsspråk under intervjun. Men trots detta är respondentens uttryck och känslor inte målet med intervjun utan det som är intressant att se till är vad respondenterna säger. Därför menar vi att valet av telefonintervju var motiverat då deltagarna var utspridda över stora delar av landet och då det fanns begränsningar i resurser och tid vilket inneburit att det inte hade varit möjligt att genomföra intervjuerna på något annat sätt.

När intervju skulle bokas formulerades ett mejl som besvarade de frågor som von Platen och Young (2014) formulerar som grundläggande information och som bör tas med vid bokning av intervjuer med chefer (se bilaga 4). Exempel på vad som bör finnas med är vem som genomför studien, syftet med intervjun och studien samt vilken typ av studie som avser att genomföras. Utöver detta bör även frågorna om hur lång tid intervjun beräknas ta samt vad intervjun ska handla om besvaras (von Platen & Young, 2014). Detta leder inte enbart till tydlighet utan är också en förtroendeskapande aktivitet vilket är en fördel vid intervjutillfället (Johnson, 2002).

I insamlingen av det empiriska materialet har vi använt oss utav arbetsmetoden för semistrukturerade intervjuer vilket är en metod för kvalitativa studier (Bryman 2011), bortsett från att intervjufrågorna formulerades i förväg samt skickades till respondenterna. Valet av intervjuer som insamlingsmetod ansåg vi vara mest relevant då vi i vårt arbete är ute efter detaljerad information om nätverket och dess deltagares upplevelse av nätverket. Intervjuformen vi har använt oss av är en hybrid av semistrukturerad och strukturerad intervjumetod. Bryman (2011) hävdar att en semistrukturerad intervju grundar sig i att utvalda respondenter på egen hand får styra och tolka intervjun. I denna metod används inte på förhand strukturerade frågor utan istället används en intervjuguide med övergripande teman som intervjun avser att behandla (Bryman, 2011). Bryman (2011) menar vidare att en strukturerad intervju grundar sig i att frågeställaren styr intervjun med hjälp av på förhand bestämda frågor. I intervjuerna med respondenterna från Chefs nätverk har vi på för-

hand formulerat frågor som skickades till respondenterna vid bokning av intervjun. Anledningen till detta val av upplägg beror på att deltagarna i nätverket är chefer. Enligt Kezar (2003) har chefer ofta ont om tid vilket kan innebära att det är svårt att få till en intervju till följd av chefers höga arbetsbelastning. För att ha möjlighet att boka in en intervju är det därför enligt Goldstein (2002) viktigt att vara tydlig i den första kontakten. Ytterligare en anledning var att cheferna skulle uppleva intervjusituationen bekväm och för att de skulle känna sig trygga i de frågor som behandlades under intervjun. Respondenterna har på egen hand fått tolka och utifrån sina egna subjektiva erfarenheter besvara frågorna.

Förarbetet kan liknas vid det arbetssätt som Bryman (2011) menar används vid en strukturerad intervju medan arbetssättet under själva intervjun kan liknas vid det som karakteriserar en semistrukturerad intervju. Detta arbetssätt menar vi har varit givande och har bidragit till att vi kunnat samla in den empiri som behövts för att besvara de valda frågeställningarna och syftet. Vi menar därmed att metodvalet inte har påverkat den insamlade empirin.

2.4.2 Intervjufrågor

Intervjufrågorna har formulerats utifrån de valda frågeställningarna och syftet då frågorna utgör underlaget för den empiriska grunden i uppsatsen. Intervjufrågorna kan anses vara öppna då respondenterna fritt får svara och på egen hand tolka de frågor som ställts utifrån deras egna förutsättningar (Bryman 2011). För intervjufrågor se bilaga 1, 2 och 3.

2.5 Genomförandet av intervjuerna

Vid tillfället för den första intervjun hade intervjufrågorna formulerats och skickats ut till respondenten. Innan varje intervju tillfrågades respondenterna om vi fick lov att spela in intervjun för att kunna gå tillbaka till materialet och i slutet på intervjun tillfrågades respondenterna om det var något som de ville tillägga eller dra ifrån intervjun. Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande från respondenterna, dessa transkriberades sedan direkt efter intervjun. Transkriberingarna visade sig vara väldigt tidskrävande vilket innebar att dessa prioriterades. Samtliga av respondenterna upplevde vi var väldigt öppna och tillmötesgående samt villiga att dela med sig av sina erfarenheter och uppfattningar. Alla svarade på frågorna som vi ställde och ingen av respondenterna verkade uppleva att de ställda frågorna gjorde dem obekväma eller otrygga.

Under intervjuerna ställdes följdfrågor för att förtydliga och utveckla respondenternas svar vilket bidrog till intervjuerna blev mycket informativa och givande utifrån de valda frågeställningarna. De följdfrågor som ställdes under de tidiga intervjuerna användes även vid ett flertal andra intervjuer för att fördjupa och kunna jämföra då flera av intervjuerna kretsade kring samma frågor. Majoriteten av de elva genomförda intervjuerna var mellan 30 och 40 minuter vilket ligger inom spannet för en kvalitativ intervju (Bryman, 2011) även om det fanns några intervjuer som var kortare. Detta kan bero på att deltagarna är chefer och enligt Kezar (2003) ofta har ont om tid. Vid bokande av intervjuer var detta märkbart då det var svårt att få till tider som passade framförallt deltagarna som var väldigt upptagna. När ett tillfälle fanns var det ofta svårt för dem att avsätta en längre tid. Detta påverkade intervjutiden men vi upplevde att det insamlade materialet var givande och trots detta tillräckligt för vår studie. Eftersom att respondenterna var väldigt upptagna anpassade vi intervjutillfällena efter när de hade möjlighet. Detta innebar att vårt intervall för intervjuer sträckte sig från den 5:e maj till den 18:e maj. Med tanke på att intervjuerna genomfördes relativt sent i processen låg stort fokus på att behandla intervjuerna omgående för att kunna bearbeta dessa och även vara i fas gällande kommande intervjuer. Nackdelen med att respondenterna själva fick välja tillfället för intervjun kan bidra till att de haft lång tid på sig att förbereda sig och då även haft möjlighet att förbereda svaren. Detta innebär en risk för att svaren inte är samma som om intervjuerna skulle genomförts i samband med att intervjun bokades och intervjufrågorna skickades ut. Trots detta tror vi inte att det har påverkat resultatet då anledningen till att intervjutillfällena var tvungna att bokas långt i förväg var att respondenterna var väldigt upptagna och inte kunde avsätta tid tidigare.

2.6 Etiska principer

Genom att skicka intervjufrågorna i förväg till respondenterna anser vi att vi uppfyller informationskravet som är ett av de fyra etiska principer som Bryman (2011) förespråkar. Detta krav innebär dels att deltagarna i studien ska få ta del av information kring vilka moment som ingår i undersökningen samt att de ska informeras om att deltagandet är frivilligt. Det finns förutom informationskravet ytterligare tre etiska principer som Bryman (2011) lyfter och dessa är samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Samtyckeskravet syftar till att respondenterna själva har rätt att bestämma över sin medverkan och att de ska få ta del av fullständig information om undersökningens syfte och upplägg. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om respondenterna

ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Exempelvis måste personuppgifter förvaras så att obehöriga inte kan tillgå dessa och nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet (Bryman 2011). För att uppfylla dessa krav har vi i vår studie informerat respondenterna om att intervjuerna är frivilliga samt erbjudit dem möjlighet att vara anonyma och varit noga med var vi förvarat uppgifter om respondenterna. Vi anser därför att vi uppfyller dessa fyra krav och därmed att studien har genomförts på ett sätt som kan beskrivas som etiskt. Varje intervju inleddes med att vi frågade respondenten om det var okej att vi spelade in intervjun för att kunna gå tillbaka till den i efterhand samt att vi förklarade att deras namn inte kommer att användas i denna uppsats med hänsyn till respondenternas personliga integritet. Efter intervjun ställdes frågan om respondenterna ville tillägga eller dra tillbaka något ifrån den genomförda intervjun, detta för att respondenterna skulle känna sig trygga och nöjda med intervjun.

2.7 Tematisering av materialet

För att kunna bearbeta det material som insamlats under intervjuerna tematiserades alla transkriberingar. Detta har inneburit att vi haft möjlighet att jämföra och reflektera över det insamlade materialet samtidigt som vi kunnat återgå till de teorier som valts ut. Denna process har varit tidskrävande men väldigt värdefull på så vis att det funnits möjlighet att ta ett steg tillbaka för att få en överblick och bearbeta samt reflektera över de intryck som intervjuerna gav. Ryen (2004) argumenterar för att detta är en viktig del i en kvalitativ analys för att därefter kunna dra slutsatser. Ryen (2004) menar vidare att de intryck som fås under intervjun bör bearbetas och ställas mot den aktuella teorin och tidigare intervjuer för att kunna skapa associationer och teman.

Utifrån de frågor som ställdes under intervjuerna gjordes ett rutnät där de faktorer som respondenterna lyfte i intervjuerna ställdes i relation till de andra respondenternas svar. Detta för att kunna få en överblick av vad som sagts under intervjuerna samt vem som sa vad. Alvehus (2013) menar att det är viktigt att inte ta bort allt för mycket i materialet under bearbetningen av det då det försvårar arbetet eftersom att differentieringar i materialet riskerar att gå om intet, vilket togs i beaktning under tematiseringen.

2.8 Trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering

Bryman nämner fyra kategorier av variabler som på ett bättre sätt än de kvantitativt inriktade validitet och reliabilitet kan tillämpas på kvalitativ forskning (Bryman 2011). Den första av dessa kategorier är trovärdighet vilket syftar till vilken trovärdighet resultaten har och till skillnad från kvantitativ forskning handlar det inte om den statistiska möjligheten. Trovärdigheten kan liknas med den interna validiteten, dock ur ett kvalitativt perspektiv. Den andra kategorin som används är överförbarhet vilket kan kopplas till parallell eller extern validitet. Överförbarhet syftar till om resultaten går att tillämpa i eventuella kontexter, det vill säga hur resultaten kan sammankopplas med exempelvis omständigheter och omgivning. Den tredje kategorin är enligt Bryman (2011) pålitlighet vilket kan liknas med reliabilitet då det innefattar om en undersökning kommer att ge liknande resultat om den genomförs på nytt. Den sista kategorin som nämns är konfirmering vilket syftar till objektivitet i form av att ifrågasätta författarnas objektivitet och eventuella påverkan på studien. Dessa faktorer menar Bryman (2011) är bättre lämpade för kvalitativ forskning än validitet som handlar om sammanhanget mellan slutsatserna och reliabilitet som berör studiens tillförlitlighet då dessa ofta kritiseras i förhållande till kvalitativ metod.

I denna studie har vi avsett att öka trovärdigheten genom att utföra intervjuer med flera personer i de delar av nätverket där det fanns möjlighet, exempelvis genomfördes åtta intervjuer med deltagare. Trovärdigheten ökade då intervjupersonernas uppfattning ofta stämde överens. Överförbarheten i studien som syftar till om resultaten kan tillämpas i andra kontexter kan upplevas vara låg då studien som genomförts är en fallstudie på ett nätverk och dess specifika förutsättningar. Pålitligheten ökade då flera intervjuer genomfördes med både den ansvariga, föreläsare och deltagare inom nätverket vilket bidrog till flera olika perspektiv och synsätt. Då flera av dessa många gånger stämde överens kan pålitligheten upplevas vara god. Gällande den sista kategorin, konfirmering menar vi att denna kategori uppfyllts då vi inte tidigare haft kontakt med nätverket utan den första kontakten som togs var i syfte att utföra denna studie. Detta innebär att vi inte har några personliga intressen i nätverket och därför anser oss vara objektiva i studien.

3. Teoretisk referensram

I denna del presenteras den teoretiska referensramen utifrån ett antal teman. Inledningsvis diskuteras chefskap och chefskapets roll då detta är centralt för att skapa en förståelse kring chefer och deras behov. Därefter redogörs för motivationsteorier som kommer att användas i syfte att förstå vad som motiverar de deltagande cheferna. Följande presenteras teorier om nätverk, kompetensutveckling och utbildning.

3.1 Chefskapet

För att kunna utreda och förstå chefers behov av stöd är det relevant för arbetet att inledningsvis diskutera chefskapet och chefers arbetssituation. Framförallt är det väsentligt att redogöra för vad det är chefer gör i sitt arbete då detta inte alltid överensstämmer med chefens egna uppfattning av det utförda arbetet. Exempelvis menar Mintzberg (1990) att tillfrågade chefer troligtvis svarar att de lägger tid på att planera, organisera, koordinera och kontrollera i arbetet. Trots detta visar studier att chefer ogillar reflekterande arbete och har ett strikt fokus på handling samt åtgärder och att arbetet karaktäriseras av kortvariga och varierande uppgifter. Ständiga avbrott i arbetet är också en del av chefers vardag (Mintzberg 1990) något som Blomquist och Röding (2010) benämner som akut problemlösning. Samtidigt tillkommer ständigt nya arbetsuppgifter vilket resulterar i att chefer inte har möjlighet att färdigställa dessa. Chefsarbetet är både varierande och komplext samtidigt som det är tidskrävande och kännetecknas av en hög arbetsbelastning (Tengblad & Vie, 2012). Chefskapet kan anses vara komplicerat då chefer måste kunna hantera de förändringar som sker på marknaden (Wallo, 2014). Det kan även upplevas vara komplext på så sätt att chefer växlar mellan ett flertal olika roller vilka Mintzberg (1990) beskriver som; informationsövervakare, informations-spridare, talesperson, galjonsfigur, ledare, nätverkare, entreprenör, störningshanterare, resursallokerare och förhandlare. Wallo (2014) menar istället att det finns tre roller som chefer kan ha och som är beroende av kontext. Dessa innefattar rollen som supporter, utbildare samt konfronterare och de flesta chefer alternerar mellan dessa. Supportrollen syftar till att chefer utvecklar relationen till de anställda och försöker uppmuntra till utveckling inom hela organisationen. Utbildaren skiljer sig från denna roll då fokus ligger på att chefen delar med sig av sin egen lärda kompetens och därmed tar en mer aktiv roll i lärandet inom organisationen. Den tredje rollen som konfronterare innebär att chefen ställer hårda krav på de anställda och styra dessa (Wallo, 2014).

Det finns olika uppfattning om vilket arbete chefer utför beroende på om man tillfrågar cheferna eller vänder sig till genomförda studier. Blomquist och Röding (2010) menar dock att det som chefer bör göra är att ställa krav, skapa förutsättningar och att se till att arbetsuppgifterna genomförs på ett bra sätt. Samtidigt menar Mintzberg (1990) att chefer är ansvariga för arbetet som personerna på den egna enheten utför och att handlingarna i detta upprättat chefs roll som ledare. Vissa typer av handlingar som chefer utför innebär ett direkt ledarskap vilket rekrytering och utbildning av den egna personalen är exempel på. Vidare menar Mintzberg (1990) att chefs påverkan tydligast framgår i en roll där chefskapet är en formell makt och där ledarskapet avgör hur stor del av denna makt som kan införlivas och förverkligas.

3.1.1 Behovet av stöd

Enligt Lundqvist (2013) får chefer för lite stöd i arbetet och söker stöd utanför den egna organisationen vid problem som upplevd stress, personalproblem eller det egna ledarskapet. Detta då chefer upplever en rädsla för att diskutera känsliga frågor med sina medarbetare (Lundqvist, 2013) samtidigt som det kan vara en omöjlighet då chefen har makt och befogenheter vilket inte medarbetarna har (Hasselhorn, 2009). Chefer upplever inte heller att de kan konsultera den egna chefen vid problem då de upplever en rädsla för att den överordnade ska tycka att de är svaga (Lundqvist, 2013). Detta kan resultera i att chefspositionen upplevs som ensam eftersom att chefer inte känner att de kan vända sig till någon inom organisationen. Som chef är det heller inte alltid möjligt att få utlopp för sina känslor och frågor, vilket är en konsekvens av arbetspositionens ständiga press, samtidigt som det ofta är chefs ansvar att ta tag i besvärliga situationer på arbetsplatsen (Sandahl et al., 2012). Eftersom att chefs arbetsmiljö spelar in på deras hälsa och ledarskap är det viktigt att deras arbetsvillkor inte glöms bort, vilket ofta är fallet (Lundqvist, 2013). Chefer behöver även uppleva att de får stöd då det har en stor inverkan på deras prestation (Lindorff, 2000). Förutom stöd behöver de även känna att de upplever att arbetet innebär utmaningar, är stimulerande och att de får feedback. Dessa komponenter tillsammans med stöd är viktiga för att chefer ska må bra. Lundqvist (2013) menar att alla chefer bör delta i chefsnätverk då det kan vara en lösning på deras problematiska arbetssituation.

3.2 Motivation

För att kunna besvara de ställda frågeställningarna är det väsentligt att se till vad motivation är och hur det uttrycker sig. Det kan även upplevas vara viktigt att se till vilka teorier det finns för att kunna förklara vad som motiverar de deltagande cheferna till att medverka. Alvesson och Kärreman (2012) menar på att det finns tre grundläggande delar av motivationsteori och att dessa kan delas in i kategorier. Den första kategorin menar de är teorier som är inriktade på inre motivation, den andra är de teorier där instrumentala överväganden är centrala och den tredje kategorin är de teorier som menar att motivation uppstår i integrationen mellan individ och organisation.

3.2.1 Inre motivation

Den första kategorin som är fokuserad på inre motivation rubriceras ofta som humanistiskt och framhäver inre behov och drivkrafter. Maslow (1954) är en känd förespråkare av detta perspektiv och hans modell, behovspyramiden har fått stor uppmärksamhet. Behovspyramiden är konstruerad på så sätt att människans behov är hierarkiskt ordnade och de mest grundläggande fysiologiska behoven utgör pyramidens grund, därefter följer behov som trygghet, gemenskap och status samt självförverkligande som utgör det sista stadiet och toppen på pyramidens. Maslow (1954) menade på att människor drivs av självförverkligande och att ett behov måste vara relativt tillgodosett innan ett högre behov fungerar som motivation.

Herzbergs tvåfaktorteori är en av de mest kända studierna inom motivationspsykologi i arbetet (Herzberg et al. 1959). Teorin är uppdelad i två faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Herzberg menar att hygienfaktorer i arbetet inte kan leda till tillfredsställelse, men att avsaknaden av dessa kan leda till missnöje (Alvesson & Kärreman 2012). De faktorer som Herzberg kallar motivationsfaktorer kan generera tillfredsställelse men kan inte frambringa otillfredsställelse. Motivationsfaktorer är de som påverkar innehållet i arbetet och exempel på sådana faktorer är framgång, erkännande för prestationer, själva arbetet, ansvar och personlig utveckling. Hygienfaktorer är de som rör omständigheter utanför arbetet och kan enligt författaren vara företagspolitik, fysisk arbetsmiljö, arbetsledning och lön. Alvesson och Kärreman (2012) kritiserar en del av teorin då de menar att arbetsinnehållet visst skulle kunna skapa otillfredsställelse. De menar därför att teorin inte bör tolkas alltför strikt. De kritiserar även Maslows (1954) teori då de framhäver att det vore orimligt att endast ett behov i taget skulle vara aktuellt. Samtidigt påpekar de att teorin möjligen är

baserad på amerikansk medelklassideologi, vilket de menar är mer individinriktad än vad kanske andra kulturer som är mer inställda mot varierande kollektiva och sociala sammanhang är (Alvesson & Kärreman, 2012).

3.2.2 Instrumentell motivation

Instrumentell motivation, till skillnad från den inre motivationen, syftar till individers strävan efter belöningar samt att minska risken för att bli bestraffad. Incitament möjliggör för omgivningen att erbjuda detta i syfte att motivera (Alvesson & Kärreman, 2012). Vroom (1964) är en av företrädarna för perspektivet med sin förväntansteori som bygger på individers tendens till att utföra en viss insats, så kallad motivationsstyrka, och tar hänsyn till angelägenheten att nå målet samt den förväntan av hur rimligt det är att målet förverkligas. Till skillnad från Maslow (1954) och Herzberg (1959) lägger Vroom (1964) vikt på förväntningar hellre än behov. Enligt Alvesson och Kärreman (2012) är förväntansteorin fortfarande aktuell. Steel och Königs (2006) integrerade modell av motivation har förväntansteorin som utgångspunkt även om de har ändrat den på tre punkter. Dels har de uppmärksammat att individer är benägna att värdesätta nutida belöningar mer än eventuella framtida, även om belöningarna inte skiljer sig åt egentligen. Steel och Königs (2006) menar även att teorin behöver anpassas för att ta hänsyn till varierande typer av riskbedömning samt att behov påverkar förväntningar och att behov skiljer sig åt mellan individer. Samtidigt menar de att förväntansteori är grundläggande i att kunna förklara motivation.

3.2.3 Interaktiv motivation

Den sista av de tre motivationsaspekterna är interaktiv motivation som bygger på normer, ömsesidighet och identitet vilket är den tredje kategorin inom motivationsteori som Alvesson och Kärreman (2012) lyfter. Detta perspektiv lägger stor vikt vid motivationens sociala dimension och behandlar individen i förhållande till grupper och normer. Viktiga frågor inom interaktiv motivation är enligt Alvesson (2000) värderingar, ideal, moral, kulturella standards och identitet. Alvesson och Kärreman (2012) lyfter tre interaktiva faktorer gällande motivation. Den första är normer som syftar till de sociala regler som finns i en viss kontext, inom företags- eller professionsområdet. Normer syftar till vilket beteende man ska sträva efter och dessa är beroende av de kulturer som finns inom företag, bransch och socialgrupper. Den andra faktorn inom interaktiv motivation är strategi och regeln om ömsesidighet som Gouldner (1961) menar påträffas inom flera olika sammanhang i

samhället. Denna regel syftar till att individer på ett eller annat sätt ska ge en positiv respons till andra individer som gjort något för dem eller gett dem något, vilket Alvesson och Kärreman (2012) menar är en av få normer som är världsomspännande. Den tredje faktorn inom interaktiv motivation berör den förvärvade självuppfattningen, eller människors så kallade identitet. Om individer uppfattar sig själva på ett visst sätt så indikerar även detta individens handlande. Identitet rymmer både det som anses passande samt vad som är naturligt och styr individens tankar, känslor och värderingar åt ett särskilt håll (Alvesson och Kärreman 2012). Självbilden och den logik som är förknippad med den påverkar individers beslut (Mitchell et al. 1986).

3.3 Nätverk

Som tidigare nämnts kan nätverk enligt Lundqvist (2013) underlätta för bland annat chefers arbets-situation och den mest generella användningen av termen nätverk är enligt Nohria och Eccles (1992) att nätverk är strukturen av banden mellan aktörer i ett socialt system. Aktörerna kan vara roller, individer, organisationer, industrier eller stater och kan bestå av flera olika saker, exempelvis kan vänskap, ekonomiskt utbyte och tillgivenhet utgöra grunden för en relation. Utbults (2000) definition av nätverk instämmer till viss del i Nohria och Eccles (1992) definition, då han menar på att nätverk är ett antal enheter som på något sätt är sammankopplade. Enligt honom är nätverk som består av människor inte lika lätta att definiera som de nätverk som består av företag.

Axelsson (1996) nämner att det finns två väsentliga definitioner av termen nätverk varav den ena är definitionen är formulerad av Van de Ven och Ferry (1980). Den lyder att nätverk är totala mönster inom vilket grupper av organisationer tillsammans strävar efter gemensamma mål och ökade resurser. Definitionen lyfter även vikten av strukturella beståndsdelar vilket positioner, strukturen och allianser är exempel på. Den andra definitionen av Cook och Emerson (1978) lyder att nätverk är grupper av två eller fler relationer som är kopplade till varandra och stor vikt läggs vid aktiviteter och utbytesrelationer vilket beskrivs som viktiga beståndsdelar i nätverk, det är också denna definition som fortsättningsvis kommer att användas i arbetet. Ibarra och Hunter (2007) argumenterar för att det finns tre typer av nätverk som ledare behöver för att bli framgångsrika och dessa är operativa nätverk, strategiska nätverk och personliga nätverk. Det operativa nätverket innebär att se till att arbetet blir gjort på ett så effektivt sätt som möjligt, att bibehålla kapaciteten och de funktioner som krävs av gruppen. Strategiskt nätverk syftar till att räkna ut framtida prioriteringar och utmaningar

samt att få intressenter att stödja dessa. Det tredje nätverket som Ibarra och Hunter (2007) argumenterar för är det personliga nätverket och definierar det som att ett personligt nätverks ändamål är att utveckla yrkeskunskaper genom coachning och mentorskap samt utbyta viktiga remisser och information. Chefer ska enligt Ibarra och Hunter (2007) spendera sin dyrbara tid på nätverk, även om det inte finns tid för brådskande uppgifter, därför att kontakterna i ett personligt nätverk ger viktiga remisser, information och ofta även utvecklingsstöd såsom coachning och mentorskap.

Bartol och Zhang (2007) argumenterar för att nätverkande är en del av chefers ledarskapsutveckling på ett interpersonellt plan genom samspelande med andra människor. De menar även på att chefer kan använda nätverk för att få stöttning vid problematiska eller besvärliga arbetsuppgifter. Utmaningar är nyckeln till ledarutveckling och där kan nätverkskoncept vara en del i underlättandet vid hantering av utmaningar. Enligt Chiaburu (2010) kan nätverk underlätta och lära personer att socialisera vilket ofta skapar ett större nöje, med engagerade medlemmar ökar även kompetensen inom gruppen. Om ett nätverk används på rätt sätt så finns det möjlighet för alla deltagare att uppleva positiva följder av ett medlemskap i ett nätverk (Packiam et al., 2013) När bandet mellan deltagare i nätverket stärks ökar även chanserna för att de ska bete sig mer avslappnat. Det är ofta i dessa situationer som medlemmarnas verkliga mål med nätverket visar sig och därmed ökar möjligheterna till att uppnå det egna målet med att vara med att medverka i ett nätverk.

3.4 Kompetensutveckling och utbildning

Kompetensutveckling är ett uttryck som betonar den koppling som finns mellan en teoretisk och praktisk handling. Kompetensutveckling är även ett bra sätt för de anställda att få ut sin kreativitet och därmed skapa en känsla av att de bidrar till företaget (Lindgren, 1996). Kompetensens viktigaste roll är att utveckla individernas problemlösningsförmåga och på så sätt skapa goda förutsättningar för företag vilket är bland det mest väsentliga i företag. Kompetensförsörjning blir allt viktigare i dagens företagsvärld och för att kunna följa det ständigt förändrande arbetslivet ställs det krav på rätt kompetens och en förmåga att lära nya saker (Wallo, 2014). Kompetensutveckling är även viktigt ur individperspektiv då kravet på en attraktiv kompetens kan vara stort på arbetsmarknaden.

3.4.1 Formellt och informellt lärande

De finns olika typer av lärande, både informellt och formellt. Formellt lärande syftar till det som exempelvis lärs ut i skolan eller på en kurs medan informellt lärande avser det dagliga arbetet (Wallo, 2014). Ellström (2001) menar att det finns tre dimensioner av lärande vilka är följande; en subjektiv dimension, en handlingsdimension och en strukturell dimension. Den subjektiva dimensionen syftar till en persons färdigheter vilket de erhåller genom lärande i olika former. De använder sedan denna kunskap för att subjektivt tolka och lösa eventuella problem samt utmaningar som uppstår. Grund för tolkningar kan vara kulturella värderingar, åsikter eller kontext. Handlingsdimensionen syftar till det fysiska lärandet och den strukturella dimensionen avser objektets transformation av materiella, kulturella eller sociala omgivning som en konsekvens av lärande.

3.4.2 Chefsutbildning

Andersson (2006) diskuterar att den viktigaste delen i chefsutbildningar är att utveckla och utbilda sig själv. Denna typ av självreflektion och utbildning har visat sig vara mest väsentligt för de personer som har en låg självkänsla. Dock är det vanligt att dessa personer ogillar sin självreflektion då de anser att den upptäckta självbilden inte överensstämmer med den tidigare upplevda bilden av sig själv. Enligt Andersson (2006) är ett introspektivt ledarskapsprogram den mest relevanta ledarskapsutbildningen för chefer att genomgå, vilket syftar till personlig utveckling och självkänedom som används för att bygga upp ett självförtroende som leder till en ökad trygghet i chefsrollen. Detta menar Andersson (2006) leder till en mer aktiv identitetsprocess vilket är att föredra.

Enligt Muna och Zeinne (2010) finns det fem faktorer som är viktiga att ta hänsyn till för att en ledare ska kunna utvecklas. För att chefer ska utvecklas i ledarskapsrollen är självutveckling den första aspekten att ta hänsyn till. Denna komponent innebär att personen hela tiden vill lära sig nya saker samt att personen är mottaglig för andras kunskap. Etiska värderingar utgör den andra faktorn och denna avser även de personer som omges av ledarens värderingar. Denna del innefattar enligt Muna och Zeinne (2010) ihärdighet, integritet och passion vilket är några av de faktorer som krävs för att utföra kvalitetsarbete. Den tredje aspekten att ta hänsyn till är tidigt ansvarstagande vilket är oberoende av kontext. Tidiga möjligheter till ansvarstagande leder senare till ett utvecklat ansvarstagande. Kvaliteten på den genomförda utbildningen är den fjärde faktorn och denna innefattar

även vilken typ av engagemang personen haft under tiden utbildningen har genomförts. Den sista faktorn är utsatthet och förebilder vilket syftar till ledarens förmåga att lära av andra.

4. Empiriredovisning

I detta avsnitt redogörs för empirin som tillsammans med teorin kommer att utgöra underlaget för analysen. Inledningsvis redogörs det för hur nätverket är uppbyggt för att skapa en förståelse för vad ett hybridnätverk är och hur Chefs hybridnätverk är uppbyggt. Därefter redogörs det för deltagarnas uppfattningar och åsikter.

4.1 Förlaget Chefs hybridnätverk

Chef, som är ett ledarskapsförlag, har tidigare erbjudit chefsutbildningar och den ansvariga för nätverket förklarade i intervjun att de vill tillhandahålla allt som chefer behöver, där de är. Under ganska många år har ledarskapsutbildningar tillhandahållits, både för nya och erfarna chefer samt specialkurser inom olika områden som lön, arbetsrätt och samtal. För Chefs del är kompetensutveckling en viktig del i deras erbjudande enligt den ansvariga. Utbildningarna fick höga betyg och det efterfrågades större erfarenhetsutbyte. Dessutom menar den ansvariga att chefer upplevde en allt mer pressad tillvaro vilket gjorde det svårt att avsätta tid för flera dagars utbildning samtidigt som behovet av kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte ökade. Nätverket är därför en vidareutveckling av den tidigare utbildningsverksamheten som ompaketerats till ett nätverk och i praktiken är ett hybridnätverk, alltså en hybrid mellan nätverk och utbildning. Hybridnätverket har idag chefer från alla branscher.

4.1.1 Upplägget

Deltagarna träffas tio gånger under ett år, cirka en förmiddag i månaden. Varje träff inleds med frukost för deltagarna där de har möjlighet att nätverka och prata med varandra. Under träffen hålls i ett seminarie av en föreläsare och den ansvariga berättade i intervjun att varje tillfälle har ett tema vilket beteendepsykologi, kommunikation, arbetsrätt och förhandlingsteknik är exempel på. Beroende på om man är ny eller erfaren som chef, vilket innebär minst fem års erfarenhet av personalansvar, tilldelas man en grupp där cirka tio personer ingår från samma kategori. Nätverket driver sex grupper parallellt med varandra under året och den ansvariga försöker se till att alla deltagare i grupperna är från olika branscher för att undvika en konkurrenssituation. Träffarna är detaljplanerade och samma för alla grupper då det finns en tanke bakom varje tema och följderna av dessa. Chef strävar efter att allt på träffarna ska vara både praktiskt och direkt tillämpbart i vardagen.

4.2 Deltagarna

4.2.1 Kombinationen av nätverk och utbildning

Deltagare C som är verksam inom detaljhandeln har en god uppfattning av chefsnätverket men ser det mer som en utbildning än ett nätverk. Vederbörande har tidigare deltagit i ledarskapskurser som varat under en kortare period. Många av kurserna var interna och enligt deltagare C var det ur ett internt perspektiv, därför uppskattades ett externt chefsnätverk för att komplettera det interna perspektivet. Deltagare F arbetar som branschansvarig inom mediebranschen och instämmer i att upplevelsen varit positiv med mycket olika människor och nya infallsvinklar från deltagare som inte delar deltagarens egna bransch. Ytterligare en deltagare från mediebranschen är deltagare G som arbetar som redaktionschef, deltagaren tycker att nätverket är en fantastisk möjlighet att träffa andra chefer från andra branscher. Samtliga av deltagarna anser att blandningen av nätverkande och utbildning var väldigt bra, dock anser flera av deltagarna att utbildningsdelen är det som skulle prioritera högst om det skulle välja en av de två. Deltagare G och H kunde dock inte bestämma vad som var viktigast utan ansåg att både nätverksdelen och utbildningsdelen var lika viktiga.

4.2.2 Branschspridning och konkurrens

Enligt den ansvariga är det viktigt att skapa grupper där så många deltagare som möjligt kommer från olika branscher, detta för att öka möjligheten för olika perspektiv och även begränsa risken för upplevd konkurrens. Skulle konkurrens uppstå kan det enligt den ansvariga leda till att cheferna inte är lika angelägna att dela med sig av sina eventuella problem och funderingar, vilket skulle kunna förhindra att gruppen utvecklas. Denna uppfattning delar deltagare C eftersom att deltagaren inte skulle vilja dela grupp med någon av sina konkurrenter. Detta för att deltagaren inte skulle vilja dela med sig av eventuella problem, då den inte vill att konkurrenterna ska ta del av detta. Deltagare F anser även att branschspridningen är väldigt viktig då det ur ett konkurrensperspektiv inte hade varit uppskattat att behöva dela med sig av eventuella motgångar med en konkurrent i samma grupp. Samtidigt som branschspridning öppnar för nya perspektiv och ideér vilket enligt deltagare F menar är utvecklande.

4.2.3 Tidsaspekten för nätverksträffarna

Den ansvariga berättar i intervjun att vid varje nätverksträff har alla deltagare tillsammans med föreläsaren en kort sammanfattning som avslutning för träffen. Deltagare A har delad uppfattning om hur tiden räcker till, dels så upplevs tiden som bra då många har mycket att göra och slipper därför hitta ersättare för den korta tid de är frånvarande. Dock anser deltagare A samtidigt att en halv dag bara gör dem "varma i kläderna" och att det känns konstigt att avsluta så tidigt. Deltagare A berättar även att vid tillfälle då tiden inte räckt fullt ut träffas de ibland på lunch efteråt för att nätverka och sammanfatta den gångna förmiddagen, detta är inte något som Chef hjälper till att samordna utan det är upp till deltagarna att själva samlas efteråt. Deltagare C har uppfattningen att den avsatta tiden för träffarna är bra och även att intervallen mellan träffarna är bra. Detta för att avbrottet i vardagen blir betydligt mindre och att planera en träff en gång i månaden upplevs som lättare än att boka in en tredagars utbildning. Enligt denna deltagare är tidsaspekten väldigt bra då det är lätt för cheferna att hinna iväg till sina respektive arbeten efteråt. Deltagare F upplever att den avsatta tiden är precis lagom då det är möjligt att planera in en förmiddag. Deltagaren anser även att det kan vara svårt att ta del av mer information än vad som finns tid till under en intensiv förmiddag.

4.2.4 Valet att delta

Vissa deltagare erbjöds möjligheten att delta i nätverket genom antingen förlaget Chef eller den egna organisationen medan andra själva har sökt sig till nätverket. Trots att deltagarna har kommit i kontakt med nätverket på olika sätt är det inte möjligt att utläsa från intervjuerna om behoven som de tillfrågade cheferna har skiljer sig från de chefer som själva sökt sig till nätverket. De teman som är återkommande återfinns i nästan alla intervjuer, oberoende av vilken ingång deltagaren har haft till nätverket. Dominerande inslag var kunskap, utveckling och utbildning som var flitigt återkommande under samtliga intervjuer och lyftes som en av de främsta anledningarna till att delta. Flera av de intervjuade cheferna var nya i sin befattning och upplevde ett behov av utbildning som kunde stötta dem i rollen som chef. Dessa chefer framhävde framförallt vikten av kunskap som var av praktisk karaktär och möjlig att direkt tillämpa i arbetet. När deltagarna tillfrågades vilka faktorer som var viktigast i ett nätverk menade både deltagare A och B att de ville lära sig ny kunskap. Deltagare C sökte den teoretiska förankringen, till skillnad från deltagare D som prioriterade verklighetsförankringen. Deltagarna E och H lyfte vikten av att träffa andra och kontakten med de andra deltagarna. För deltagare H var det även viktigt att träffa andra som brottades med samma pro-

blem som deltagaren själv gjorde i sitt arbete. Deltagare F instämde till viss del i svaren från deltagare E och H och menade samtidigt att de nya infallsvinklarna och möjligheten att ventilerat tankar var viktigast. Att lära mer om den egna yrkesrollen var den viktigaste faktorn enligt deltagare G.

4.2.5 Relationen till den ansvariga

Deltagare A och C nämnde att den ansvariga var involverad i varje individ och brydde sig om alla, vilket var positivt. Deltagare B berättade att den ansvariga fick deltagarna att känna sig välkomna och var närvarande. Deltagare E är också väldigt positivt inställd till den ansvariga och deltagare H lyfte att den ansvariga var väldigt förstående och kände till chefernas vardag. Den ansvariga var enligt deltagarna en viktig del i nätverket och beskrivs av en föreläsare som den röda tråden. Flera av cheferna utnyttjade möjligheten att söka stöd och fått hjälp med problem både av den ansvariga och av föreläsarna. Föreläsarna finns nämligen, precis som den ansvariga, tillgängliga för deltagarna även utanför nätverkstillfällena. Deltagarna på nätverket kan också upplevas vara ett stöd för varandra på så sätt att de har varit med om liknande problem. Deltagarna lyfter att ett öppet klimat är en avgörande faktor för framgång i nätverket då tillfällena ger som bäst utbyte när alla deltagare och även föreläsaren vågar vara personliga och delge sina egna erfarenheter.

4.2.6 Vikten av att lära känna varandra tidigt

Föreläsare A anser att det är viktigt att gruppmedlemmarna lär känna varandra i ett så tidigt skede som möjligt för att skapa en hög grad av förtroende och därmed bli mer villiga att dela med sig. Exempel på detta enligt föreläsare A är att de har en presentationsövning där de får rita ett självporträtt och berätta om sig själva. Deltagare C menade att en övning skulle vara ett bra sätt att lära känna varandra på, dock är det inget som deltagare C upplevt att de använt sig av vid träffarna. Flera deltagare menade att de gärna hade sett att nätverket hade lagt mer tid inledningsvis på att se till att deltagarna lärde känna varandra. Även om nätverket erbjuder ett öppet klimat kan det upplevas vara en nackdel att det inte läggs mer tid på deltagarnas relationer då nätverken riskerar att dö ut om deltagarna inte lär känna varandra. Genom att lägga ett större fokus på relationsbyggande aktiviteter i början av nätverket hade det kunnat bidra till ett mer öppet klimat och på så sätt också bättre diskussioner menar deltagarna.

4.2.7 Upplevelsen av nätverket

Deltagare A upplevde att ett externt nätverk var viktigt för att träffa personer från olika företag. Däremot fanns det en rädsla för att tröttna på den tilldelade gruppen även om det kändes bra vid varje tillfälle och deltagaren såg fram emot att få lägga tid på sig själv och utvecklas. I efterhand menar deltagaren att oron för att tröttna på gruppen var ogrundad och att deltagaren gärna hade fortsatt i nätverket och alltid haft en kontinuerlig utbildning. Att deltagaren hade velat fortsätta i nätverket kan tolkas som att nätverket tillgodosåg deltagarens behov. Deltagare B upplevde att det främsta behovet var utbildning inom kommunikation och då deltagaren var väldigt nöjd med sitt deltagande och avsåg att rekommendera alla att delta i nätverket kan det antas vara så att även deltagare B upplevde detta behov tillgodosågs väl. Deltagare C har god erfarenhet av nätverket men önskar att det skulle vara större variation på föreläsningarna då deltagaren tyckte att seminarietillfällena kunde bli för upprepande. Majoriteten av deltagarna anser att ledarskapsutbildning är bland det viktigaste och de skulle uppskatta om det tog ännu större plats vid träffarna. Deltagare D menar att utbildning var det största egna målet, då denna verkar inom en liten bransch och det kan vara svårt att skapa ett nätverk som delar samma typ av kunskap. Flera av deltagarna önskar även att det hade varit större fokus på relationerna mellan deltagarna då denna bit delvis varit upp till cheferna själva. Flera av respondenterna skulle önska någon typ av uppföljning som Chef skulle hålla i då exempelvis deltagare C anser att det annars finns en risk för att nätverksträffar efter nätverket slut inte blir av om det inte finns någon som tar tag i det. Deltagaren menar att det annars är svårt att få till en träff och att den kanske inte prioriteras. En av deltagarna var besviken då deltagaren inte upplevde att behovet av nätverk tillgodosetts på ett bra sätt då dennes nätverk har dött ut efter att nätverket avslutats.

5. Analys

Detta kapitel är uppdelat i två teman som utgår ifrån de ställda frågeställningarna. Det första temat belyser motivation samt behov och syftar till att utreda vad som motiverar chefer att delta i Chefs nätverk, vilket i praktiken är en hybrid av nätverk och utbildning. Därefter redogörs det för det andra temat, vilket ämnar att undersöka hur de deltagande chefernas upplevda behov tillgodoses i denna hybrid som fortsättningsvis kommer att benämnas som nätverket.

5.1 Motivation och behov

5.1.1 Valet att delta

En av anledningarna till att cheferna valde att delta i Chefs nätverk grundar sig i att de upplevde att de hade ett eller flera behov som inte tillgodosågs inom den egna organisationen. Då den egna organisationen inte kunde tillfredsställa dessa behov valde deltagarna att vända sig externt. Denna problematik lyfts av Lundqvist (2013) som menar att det är vanligt att chefer inte får de stöd de behöver inom den egna organisationen och därför behöver söka sig externt för stöd. Både teorin och intervjuerna visar på att denna problematik existerar, dock är det inte möjligt att genom denna studie avgöra om problematiken är något som alla chefer upplever. Studien kan vara missvisande på så sätt att det enbart är deltagande chefer i detta nätverk som har intervjuats. De deltagande cheferna har trots allt sökt sig till detta nätverk av en anledning. Det som däremot är intressant att se till är vilka behov dessa deltagande chefer upplever att de har samt vad som motiverade dem att delta i just Chefs nätverk. Intervjuerna har visat på att cheferna i nätverket har varierande behov men att det finns vissa teman som är ofta förekommande.

Det som intervjuerna visade var att alla deltagarna hade en egen uppfattning om vilken faktor som är viktigast för deltagande i ett chefsnätverk men de flesta av dessa faktorer kan anses ha anknytning till kunskap och erfarenhetsutbyte. Det som var återkommande i intervjuerna och kan relateras till kunskap var utveckling och utbildning. Deltagarna lyfte också vikten av att kunna tillämpa den förvärvade kunskapen praktiskt i arbetet. Anledningen till att den direkta tillämpningen anses vara viktig kan förklaras med Steel och Königs (2006) anpassade förväntansteori som Vroom (1964) ursprungligen formulerade, där individer är mer benägna att värdesätta nutida belöningar mer än framtida. Kanske kan detta vara en effekt av det som Mintzberg (1990) beskriver, att chefer enligt studier egentligen ogillar reflekterande arbete och har ett strikt fokus på handling och åtgärder.

Även utbytet med andra chefer i samma situation och nätverkande var återkommande under intervjuerna med cheferna. En av cheferna menade att kombinationen av föreläsarnas seminarier och möjligheten till utbyte med andra chefer var avgörande i valet av nätverk. Men även om Chef har valt att marknadsföra hybriden av nätverk och utbildning som ett nätverk var det förhållandevis få som upplevde nätverket som viktigast. Då cheferna tillfrågades vilken del av hybriden de upplevde var mest väsentlig var utbildning den del som prioriterades även om en del lyfte kombinationen av dessa. Av de åtta chefer som intervjuades var det ingen som lyfte nätverket som ensamt viktigaste del.

Det som är gemensamt för den teori som redovisats och som även lyfts av intervjupersonerna är att kompetensutveckling och stöd är något som chefer behöver. Kompetensutveckling medverkar till en känsla av att bidra till företaget (Lindgren, 1996) och det ställs idag krav på rätt kompetens (Wallo, 2014). Kompetensutveckling är enligt den ansvariga på Chef en viktig del i deras erbjudande till deltagarna och enligt Wallo (2014) är kompetensutveckling något av det viktigaste för en ledare för att ha möjlighet till att följa de ständiga förändringarna på marknaden. Därför kan kompetensutveckling vara en faktor som attraherar deltagare då det är något som cheferna kan ha direkt användning av i sin vardag, vilket lyftes som viktigt av deltagarna. Chefers upplevda behov av att utveckla den egna kompetensen och på så sätt bidra till den egna organisationen kan vara en av anledningarna till att utbildningsdelen är det som gör nätverket attraktivt. Samtidigt kan stödet i att kunna diskutera svårigheter med andra chefer vara en bidragande faktor till att chefer väljer Chefs nätverk då utbytet med andra lyfts som centralt i intervjuerna. Att se till behov som en motivationsfaktor kan upplevas vara rimligt då den ansvariga för nätverket menar att det finns ett ökat behov från deltagarnas sida ifråga om kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte. Behovet av att komma ifrån ensamheten verkar också vara en anledning till att deltagarna väljer att vara med i nätverket vilket styrker att behov på något sätt är intressant att se till ur motivationssynpunkt. De motivationsteorier som är fokuserade på behov och drivkrafter ligger inom det som Alvesson och Kärreman (2012) benämner som inre motivation. En framstående teori inom detta område är Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg et al, 1959) som beskriver personlig utveckling som en motivationsfaktor. Kompetensutveckling samt erfarenhetsutbyte kan beskrivas som bidragande till personlig utveckling och deltagarna i nätverket söker inte enbart utveckling inom den egna rollen, några av delta-

garna lyfter den personliga utvecklingen som en lika viktig anledning till deltagandet i chefsnätverket.

Flera av cheferna lyfter tidsaspekten som väsentlig, dels så ansågs den avsatta tiden för tillfällena som praktisk då många upplevde att det kunde vara svårt att avsätta mer än en halvdag åt gången då deras arbetssituation inte tillät detta. Det kan bero på att chefsarbetet är tidskrävande (Tengblad & Vie, 2012) samt innebär akut problemlösning (Blomquist & Röding, 2010) vilket kräver att chefen är tillgänglig. Samtidigt var tillfällena som är schemalagda en gång i månaden bra avvägt då deltagarna upplevde att de hade möjlighet att reflektera kring tillfällena innan det var dags att träffas igen. Utöver detta var de kontinuerliga träffarna fördelaktiga på så sätt att deltagarna kunde ta med sig sina problem till tillfällena och där få stöttning samt erfarenhetsutbyte vilket deltagare E upplevde som positivt ”intressant att få reda på att man inte är ensam om vissa problem”.

Även om de flesta deltagarna poängterade utbildningen som mest viktig eller kombinationen av utbildning och erfarenhetsutbyte menar deltagare G att varumärket Chef också var en avgörande faktor i valet av nätverk. Det kan därför ifrågasättas om deltagaren valt att gå med på grund av kombinationen främst eller om varumärket väger tyngre och i så fall om valet av nätverk kan tillskrivas konceptet, kombinationen av nätverk och utbildning eller varumärket Chef.

5.1.2 Deltagarnas behov

De deltagande cheferna beskriver i intervjuerna att deras arbetssituation ibland kan vara utmanande och betungande vilket stämmer överens med Sandahl et al. (2012), Tengblad och Vie (2012) samt Hasselhorn (2009) och Mintzbergs (1990) beskrivningar av chefsarbete. Denna komplexa situation som chefsarbetet innebär och kravet på att chefer ska gestalta flera olika roller (Mintzberg, 1990) i kombination med uteblivet stöd från den egna organisationen ställer höga krav på chefer vilket kan vara problematiskt för organisationer. Detta då chefers upplevelse av uteblivet stöd enligt studier har visat sig ha en stor inverkan på prestationen (Lindorff, 2000). Deltagare C beskriver det såhär ”...det är ju faktiskt en omöjlig situation man har, att man måste vara lite snäll mot sig själv också, att man har lite för mycket på sitt bord.”

Förutom att hantera de egna känslorna måste en chef också kunna bemöta de anställdas (Sandahl et al., 2012). Det är ofta en omöjlighet att diskutera den komplexa arbetsmiljön och känsliga frågor med anställda och den egna chefen (Lundqvist, 2013) vilket kan leda till att cheferna upplever att de är ensamma. "Eftersom att de man har under sig är ens medarbetare och det är svårt att sitta och prata om sina chefsproblem med dem" menar deltagare G. Denna ensamhet beskriver de intervjuade cheferna som krävande och besvärlig. För att underlätta denna situation krävs det att chefer får det stöd som de behöver. Om den egna organisationen inte har möjlighet att erbjuda detta stöd kan chefsnätverk vara en lösning (Lundqvist, 2013). Detta menar även de intervjuade deltagarna då utbytet mellan deltagarna är en viktig del vilket exemplifieras av deltagare H "som chef så blir man ensam på sin arbetsplats och det är sådana saker man inte kan ta upp med någon och då är det otroligt värdefullt att träffa andra som brottas med samma saker att det blir liksom roligt". Behovet av att prata med andra som upplevt samma situationer och liknande problematiker menar deltagarna underlättar i deras eget arbete. Även den teoretiska delen av nätverken kan vara underlättande på så sätt att föreläsarna använder mycket exempel från verkligheten och inte enbart går igenom teorier, vilket deltagare D menar är särskilt givande. Exempel från verkligheten kan tänkas underlätta för cheferna att själva applicera teorierna och kunskapen i det praktiska arbetet vilket är viktigt enligt deltagarna själva. Verklighetsförankringen verkar vara en återkommande faktor som deltagarna upplever är viktig, förutom att det beskrivs som väldigt positivt att föreläsarna ger exempel från verkligheten prioriterar flera av deltagarna erfarenhetsutbytet mellan varandra. Detta kan också kopplas till att deltagarna senare vill kunna tillämpa den nyförvärvade kunskapen i praktiken och då vet i vilka situationer det lämpar sig att göra detta.

Cheferna verkar ha ett behov av att bli sedda och förstådda då deltagarna upplevde relationen till den ansvariga som viktig. Ett exempel på detta är ett citat av deltagare C, "Ja den ansvariga var så bra hen var så närvarande och verkligen skapade en relation med var och en och man kände sig ganska sedd av X (den ansvariga) så där tycker jag att X (den ansvariga) gjorde ett jättebra jobb." Att den ansvariga är med vid varje träff och får deltagarna att känna sig sedda upplevdes som väldigt positivt av de flesta deltagarna och de menar att den ansvariga varit en tillgång för dem i nätverket. "X (den ansvariga) var ju väldigt involverad i varje individ som var med. Det tycker jag är väldigt positivt liksom" som deltagare A uttryckte det. Den ansvariga kan ses som en typ av mentor för deltagarna då den ansvariga är det enda som är konsekvent i nätverket förutom deltagarna själ-

va. Föreläsare och teman byts ut med jämna mellan rum men den ansvariga är alltid närvarande. Nätverket kan på så sätt beskrivas som den tredje typen av nätverk som Ibarra och Hunter (2007) argumenterar för att alla ledare bör ha, ett personligt nätverk. Då det ger viktiga remisser och information, vilket deltagarna själva kan beskrivas stå för samt utvecklingsstöd och mentorskap vilket i detta nätverket utgörs av föreläsarna och den ansvariga. Flera av deltagarna kan tänka sig att hålla kontakten med den ansvariga efter att nätverket är avslutat då det upplevde att de alltid kunde vända sig till den ansvariga vad det än gällde. Den ansvariga verkar fungera som ett stöd för deltagarna som individer och även i nätverket, deltagare B uttryckte det såhär ”X (den ansvariga) är suverän, X (den ansvariga) får oss att känns oss otroligt välkomna. Och viktiga.” Det skulle dock kunna upplevas var en nackdel att nätverket verkar vara så pass beroende av att en person, den ansvariga, agerar som både stöd och röd tråd. Men att deltagarna upplever att de kan vända sig till den ansvariga och även föreläsarna kan anses vara särskilt viktigt då det kan vara en omöjlighet att diskutera problem med medarbetare inom den egna organisationen (Hasselhorn, 2009). Samtidigt kan det vara svårt för deltagarna att vända sig till den egna chefen då det finns en risk för att den överordnade ska tycka att de är svaga (Lundqvist, 2013).

5.1.3 Summering, motivation och behov

Deltagarna upplevs ha ett behov av kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte vilket både de själva och teorin styrker. Samtidigt upplever deltagarna att det är viktigt att få komma ifrån den ensamhet som positionen ibland kan innebära och teorin lyfter problematiken kring chefernas upplevda ensamhet. Utöver detta menar deltagarna att det även fanns ett behov av att utbyta idéer med andra och att bli sedda vilket den ansvariga för nätverket var en viktig del i. Dessa behov har varit de främsta anledningarna till att deltagarna valt att engagera sig i Chefs nätverk då det erbjuder cheferna utbildning och utbytet med andra chefer. Möjligheten att undvika ensamheten genom att interagera med andra chefer i samma situation upplevdes också vara en väsentlig del då cheferna valde nätverket Chef. Utöver dessa faktorer identifierades även varumärket Chef som en viktig del då varumärket upplevdes som positivt.

5.2 Hur deltagarnas behov tillgodoses

Behovet av öppenhet i nätverket för att kunna ta del av varandras erfarenheter kan förklaras med interaktiv motivation vilket enligt Alvesson och Kärreman (2012) innebär ett fokus på normer, ömsesidighet och identitet. Normer syftar enligt Alvesson och Kärreman (2012) till sociala regler som finns i ett specifikt sammanhang samt vilket beteende man ska eftersträva. Beteendet som eftersträvas i nätverket skulle kunna antas vara öppenhet. Den ansvariga förklarar att anledningen till man strävar efter att deltagarna inte ska vara från samma bransch är för att främja att deltagarna ska vara mer öppna och dela med sig mer generöst. Deltagare G tror att som deltagare måste man bjuda på sig själv och vara ganska öppen samt bjuda in andra personer i sitt liv, eller i sitt arbetsliv för att det är då man får tillbaka som mest ”man måste bestämma sig för att det här är ett öppet forum och vi finns till för att hjälpa varandra och stötta varandra och då måste jag bjuda till för att få någonting, för att få något av någon annan också”. Deltagare B menar också att de har ett ganska öppet klimat även om de bara träffats några få gånger. Deltagare F håller med om att man kan prata öppet i gruppen och föreläsare A förklarar att de pratar om konfidentialitet i gruppen och självvalda deltagare som föreläsaren menar att deltagarna är. ”Så har de redan bestämt sig för det när de kommer och det är väldigt öppet snarare men vi jobbar på att skapa den tryggheten så att man inte är där och berättar att man är bäst utan” vilket bekräftar att öppenheten verkar vara en norm i gruppen och att en av de sociala reglerna vid detta specifika tillfälle är att man ska dela med sig som deltagare.

Deltagare H beskriver sitt deltagande och den tidigare upplevda ensamheten såhär, ”...men så träffas man och så har alla exakt samma och har jättebra idéer. Det har varit superbra utbyte och man känner sig mindre ensam.” Vilket kan tolkas som att deltagarens behov av att undkomma ensamheten som också var anledningen till att deltagare H sökte sig till nätverket blivit tillfredsställt genom gemenskapen med de andra deltagarna. Detta kan kopplas till Ibarra och Hunters (2007) argumentation för att det är viktigt att avsätta tid för nätverk även om det inte finns tid ens för brådskande uppgifter, vilket i chefers fall kan vara akut problemlösning (Hasselhorn, 2009; Blomquist & Röding, 2010), då kontakterna i ett personligt nätverk ofta kan ge utvecklingsstöd.

Att de flesta deltagarna upplever att deras behov är tillgodosedda, eller delvis tillfredsställda stöttar Bartol och Zhangs (2007) samt Lundqvists (2013) teori om att chefer kan använda nätverk för att få stöd i sitt arbete. Samtidigt menar Bartol och Zhang (2007) att nätverkande och samspelande med

andra människor är en del av chefers ledarskapsutveckling. Ledarskap och utveckling lyfts också av Muna och Zeinne (2010) som talar om fem viktiga faktorer att ta hänsyn till i fråga om att utveckla det egna ledarskapet. Självutveckling är den första faktorn och de menar att ledare måste vara öppna och villiga att ta del av andras kunskaper vilket är en väsentlig faktor i nätverket då erfarenhetsutbytet är något som förs på tal både inom teorin och intervjupersonerna. Ett exempel på hur nätverket främjar detta är gruppdiskussionerna som finns vid varje tillfälle. Detta eftersom att cheferna delar med sig av sina erfarenheter och vad de lärt sig från föregående möte samt kan diskutera nya problem.

Villighet att ta till sig av andras kunskaper kan leda till att ledare lättare löser svåra uppgifter då de har möjlighet att ta hjälp av personer som befunnit sig i liknande positioner. Den andra faktorn som Muna och Zeinne (2010) diskuterar är etiska värderingar vilket omfattar både ledaren och de som omges av dennes värderingar. Detta kan härledas till att den ansvariga anser att det är viktigt att deltagarna i största mån kommer från olika branscher för att kunna dela med sig av olika perspektiv på eventuella utmaningar. Vilket kan relateras till vad Muna och Zeinne (2010) diskuterar i form av att olika företagskulturer möts för skapa nya perspektiv på varandras tillvaro. Samtidigt kräver den egna ledarskapsutvecklingen ett tidigt ansvarstagande vilket är den tredje faktorn. Om deltagarna inte upplever att de fått sina behov tillfredsställda skulle detta kunna bero på att deltagarna inte själva tagit ett tidigt ansvar. För även om Chefs nätverk är skapat för att främja nätverkande mellan deltagarna måste cheferna ändå ta ett eget ansvar och ta kontakt med de andra deltagarna om det är ett av behoven som de själva har. Givetvis kan det otillfredsställda behoven även bero på andra faktorer men denna faktor bör reflekteras kring. Att nätverksbehovet inte tillgodosågs kan också bero på kvaliteten på den genomförda utbildningen vilket är den fjärde faktorn som Muna och Zeinne (2010) lyfter. Här ställs också krav på deltagarnas engagemang under tiden som utbildningen har genomförts och Chibaru (2010) menar att engagerade deltagare leder till en ökad kompetens inom gruppen. Därför kan det antas ligga i chefernas intresse att engagera sig i nätverket då de vill uppfylla behovet av kunskap. Detta kan antas vara ett sätt att använda nätverket på rätt sätt vilket Packiam et al. (2013) menar innebär en möjlighet för deltagarna att uppleva positiva följder av sitt deltagande. Dessutom är det av vikt att relationerna i nätverket stärks då detta enligt Packiam et al. (2013) ökar chanserna för att deltagarna ska bete sig mer avslappnat som i sin tur resulterar i att deltagarnas riktiga mål med nätverket visar sig och därmed ökar också möjligheten att uppnå dessa

mål. Att relationerna är viktiga lyfter deltagarna och de hade önskat att även nätverket hade lagt större fokus på dessa inledningsvis. Även om föreläsarna menar att de lägger vikt vid att deltagarna lär känna varandra tidigt är det få av deltagarna som verkligen upplever att det är så. Trots detta har miljön upplevts som öppen vilket flera tyckte var positivt. Det går dock att argumentera för att den positiva effekten av en öppen miljö hade kunnat förstärkas om mer tid hade lagts på att deltagarna fick lära känna varandra. Om deltagarna tidigt hade upplevt att de hade goda relationer till varandra kanske risken för att nätverket skulle dö ut efter att det är avslutat från Chefs sida kunnat minska.

Deltagarna verkar uppleva att kvalitén på utbildningsdelen var hög och detta kan bero på flera olika saker men ett alternativ är att deltagarna upplever att Chef har duktiga föreläsare vid seminarietillfällena som tar sig tid för deltagarna. Det kan dock reflekteras kring varför just behovet av utbildning upplevdes var väl omhändertaget medan nätverksdelen blivit lidande. Kan det bero på att deltagarna har varit mer engagerade i utbildningsdelen då det också visat sig att denna del var prioriterad från deltagarnas sida redan från början? Kanske är det så att deltagarna upplevde att denna del var bra därför att de sökte sig till nätverket på grund av att nätverket erbjöd utbildning? Om deltagarna främst hade varit intresserade av nätverkande hade kanske valet av nätverk varit något annat utan fokus på utbildning. Det kan därför begrundas om det är så att nätverksdelen inte var tillräcklig eller om det beror på att deltagarna inte var lika intresserade av denna del. Den sista faktorn som Muna och Zeinne (2010) menar är viktig för att utveckla det egna ledarskapet är att ledaren har en förmåga att lära av andra. Detta är också en faktor som kan spela in i chefers upplevelse då dessa deltagare kanske har en god förmåga att lära av andra och därför framhäver utbildningsdelen som givande. Oavsett vilka faktorer chefernas uppfattning beror på så verkar deltagarna ha glädje av sitt deltagande i nätverket då flera kommer att rekommendera det till bekanta.

Den ansvariga har identifierat några av de faktorer som cheferna anser vara väsentliga då den ansvariga menar att det viktigaste är att det är praktiskt och direkt tillämpbart i vardagen, att deltagarna får ny kunskap vid varje träff, utbytet med andra chefer samt att övningar är viktiga då de ger färdigheter. Detta sammanfattar de flesta av de faktorer som cheferna lyfte som avgörande i valet av nätverk. Det kan därför argumenteras för att den ansvariga har tagit många av de aspekter som de intervjuade deltagarna upplever är mest viktiga. Detta kan tänkas vara en stor fördel för nätverket då den ansvariga som verkar vara medveten om dessa faktorer har möjlighet att fatta beslut som

uppskattas av deltagarna samt anpassa verksamheten efter de faktorer som deltagarna vill ha. På så sätt kan verksamheten anpassas efter deltagarnas behov och se till att dessa tillgodoses.

6. Konklusion och diskussion

Detta avsnitt inleds med att presentera de slutsatser som dragits utifrån den utförda analysen och de två frågeställningar som studien avsett att behandla. Därefter avser vi att återkoppla till studiens ursprungliga syfte och avslutningsvis redogöra för förslag till vidare forskning.

6.1 Konklusion

Syftet med det här arbetet var att utreda hur chefers behov av nätverk och utbildning kan tillgodoses genom deltagande i ett hybridnätverk. För att besvara syftet och frågeställningarna har teorier om chefer, chefsnätverk, motivation, kompetensutveckling och utbildning varit grundläggande. Den första frågeställningen berörde vilka faktorer som cheferna upplevde motiverade dem att delta i nätverket. De slutsatser som kan dras utifrån analysen är att chefers komplexa situation kan vara svår att hantera då chefer har behov som inte tillgodoses av den egna organisationen. Det som var återkommande, om än i olika former, var kunskap samt utbildning. Detta är också en av de aspekter som den ansvariga lyfter som unikt med Chefs nätverk och som personen i fråga menar är en viktig del i Chefs erbjudande till cheferna. Förutom behovet av kunskap och utbildning upplevde cheferna ett behov av att nätverka och att motverka den ensamhet som positionen kan innebära. Nätverkan- det var inte viktigt enbart i fråga om att träffa nya människor från olika företag utan även avseende erfarenhetsutbyte och tillgång till nya perspektiv. Framförallt upplevde respondenterna att det var värdefullt att höra att de andra deltagarna i nätverket hade samma problem som de själva upplevde.

Behovet av att undkomma ensamheten som yrkesrollen kan innebära var samtidigt en avgörande faktor för många av cheferna i valet att delta. De upplevde att nätverket kunde erbjuda en möjlighet att diskutera känsliga frågor samt problem som cheferna erfor på arbetsplatsen utan att behöva diskutera vem eller vilka personer det gällde. Cheferna menar att det är en stor tillgång att kunna göra detta inom nätverket då det kan vara en omöjlighet på arbetsplatsen då cheferna riskerar att avslöja vilka personer det berör. Samtidigt var det enligt dem väldigt viktigt att kunna diskutera idéer och problem med andra i samma situation utan att känna sig svaga eller uppleva att de förlorade legitimitet som chef. En deltagare lyfte att det kändes som om att förlaget Chef fanns till för deltagaren och även varumärket upplevdes vara en viktig faktor i valet av nätverk.

Den andra frågeställningen syftade till hur cheferna upplevde att deras behov tillgodosågs av nätverket. Det som framkommit under det analyserande arbetet var att deltagarna upplevde att behovet av utbildning och kunskap tillgodosågs på ett väldigt bra sätt. Denna del var också det viktigaste behovet enligt deltagarna själva att tillfredsställa. Nätverkets seminarier samt möjligheten till utbyte mellan cheferna och kontakt med föreläsarna utanför tillfällena bidrog till att cheferna upplevde att detta behov tillgodosattes. En av deltagarna menar att detta också är anledningen till att personen i fråga kommer att rekommendera nätverket till alla vänner och bekanta, vilket kan antas vara för att deltagaren upplevde nätverket som givande.

Deltagarnas behov av nätverk kan däremot antas vara något åsidosatt. Även om Chef marknadsför det som ett nätverk är det främst fokus på utbildning, både från förlaget och deltagarnas sida. De deltagare som upplevde att nätverkande delen var en viktig faktor i valet av nätverk upplevde att detta behov inte var tillräckligt tillgodosatt då denna del var mycket upp till deltagarna själva. Nätverken hade även en tendens att dö ut efter de uppstyrda träffarna då deltagarna hade svårt att finna och ta sig tid till att ses och hålla nätverket levande. Deltagarna menade att det även hade varit fördelaktigt om Chef hade erbjudit ett större fokus på relationer tidigt i nätverket för att deltagarna skulle kunna lära känna varandra bättre och få ut mer av deltagandet samt någon typ av uppföljning. Däremot var utbytet mellan cheferna ifråga om kunskap och erfarenheter uppskattat då cheferna menar att det bidrog till att minska känslan av ensamhet. Framförallt kunskapen om att även andra chefer, oberoende av bransch, brottades med samma problem. Sammanfattningsvis upplevs nätverket ha tillgodosatt behovet av kunskap och utbildning på ett bra sätt men behovet av nätverkande verkar fortfarande till viss del vara otillfredsställt. Det kan samtidigt argumenteras för att denna del var mindre viktig enligt deltagarna och nätverket bidrog med både erfarenhetsutbyte och delvis också kontakter vilket kan tillskrivas nätverksdelen. Anledningen till att deltagarna inte upplevde att de fick behovet av nätverkande tillgodosatt kan även bero på andra faktorer som exempelvis bristande engagemang eller eget ansvarstagande.

6.2 Diskussion

Chefs nätverk är inte ett traditionellt nätverk på så sätt att nätverket bygger på ett utbildningskoncept. Det är också utbildningsdelen som den ansvariga lyfter som det unika med Chefs nätverk och menar inte finns i andra nätverk. Deltagarna upplever att utbildningsdelen till stor del var anledningen till att de valde Chefs nätverk och de lyfter denna del som den viktigaste delen i nätverket. Det kan därför diskuteras om andra nätverk bör överväga att implementera utbildning då det verkar vara efterfrågat bland chefer.

Chefers behov av stöd upplevs som viktigt att tillfredsställa då det uteblivna stödet inte enbart påverkar den enskilda chefen. Det uteblivna stödet kan även riskera att påverka organisationen i stort och de anställdas välmående. Chefens komplexa arbetssituation kräver att det finns stöttning och om detta inte återfinns inom den egna organisationen måste chefen vända sig externt. Chefer som inte upplever att de får det stöd som de behöver riskerar att må dåligt och forskning har visat att det även påverkar prestationen negativt. I första hand riskerar detta att beröra chefens medarbetare och deras arbetssituation men även utvecklingen samt prestationen inom företaget. Chefer bidrar nämligen med utveckling genom nyförvärvad kunskap och det kan antas att om en chef mår dåligt och inte får möjlighet att förvärva ny kunskap presterar denne sämre och leder inte den egna personalen på ett lika bra sätt som om så inte varit fallet. Utbildningsaspekten kan förbättra både chefskapet samt chefens ledarskap och då det spelar en så stor roll i företagen är det viktigt att lyfta detta. Chefers kunskap kan bidra till organisationers utveckling men avsaknaden av detta riskerar även att hämma utvecklingen. Därför bör organisationer satsa mer på att utbilda sina chefer och om det inte är möjligt att göra det inom organisationen ligger det i deras intresse att se till att chefer får kunskap från en extern källa. Även om organisationer utbildar chefer internt kan det ändå finnas fördelar med att även ge chefer möjlighet till utbyte externt. Framförallt då flera deltagare lyfte att det var givande med nya perspektiv från andra i samma situation samt möjligheten att diskutera känsliga frågor utan att behöva avslöja vem eller vilka som det berör. En hybrid av nätverk och utbildning kan vara ett sätt att försörja organisationers chefer med både kunskap och även bidra till att cheferna upplever stöd, vilket lyfts som en avgörande faktor i den presenterade teorin.

I vidare forskning kan det vara intressant att se till fler nätverk för att vidare belysa hur chefers behov av utbildning kan tillgodoses genom deltagande i nätverk och utbildning. Det kan även vara aktuellt att jämföra denna typ av avvikande nätverk med mer traditionella nätverk och genomföra djupintervjuer med fler deltagare. Studien har haft för avsikt att uppmärksamma och belysa ett område där forskningen är begränsad och i framtiden kan det vara intressant att se till vilken typ av nätverk som chefer föredrar genom att göra en mer omfattande studie för att undersöka om utbildning är något som fler nätverk bör ta efter.

7. Källförteckning

7.1 Skriftliga källor

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2012). I M. Alvesson & S. Sveningsson (red.) *Organisationer, ledning och processer*; s. 351-377. Lund: Studentlitteratur.

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

Andersson, T (2006). *Förtroende för sig själv: En studie av chefers självförtroende*. University of Skövde, School of Technology.

Axelsson, B. (1996). *Professionell marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Bartol, K. M. & Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, 17(4), s. 388–401.

Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap. Personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management. Theory & Practice*. (5th Ed.). New York, NY: Palgrave MacMillan.

Bryman, (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, andra upplagan. Malmö: Liber.

- Chiaburu, D, S. (2010). *The social context of training: Coworker, supervisor or organizational support?*”. Emerald Group Publishing VOL. 42 pp. 53-58.
- Cook, K. & Emerson, R. M. (1978). Non-Exchange Relationships in Networks. *American Sociological Review*. Vol 43. October, s. 721-739.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P. E. 2001: Integrating learning and work: Conceptual issues and critical conditions. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421–435.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2009) Mot en förändrad ledarroll?. I P-E Ellström & H. Kock (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap?* (s.161-181). Lund: Studentlitteratur AB.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), s. 219-245.
- Goldstein, K. (2002). Getting in the door: Sampling and completing elite interviews. *PS: Political Science and Politics*, 35(4), s. 669-672.
- Gouldner, A. (1961). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, Vol 25, s. 419-437.
- Hammersly, M. & Gomm, M. (2009). Introduction. I R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (red.) *Case study method*. London: Sage, s. 1-17.
- Hasselhorn, T. (2009). Chefers arbete i en industriell verksamhet. I P-E Ellström & H. Kock (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap?* (s.87-104) Lund: Studentlitteratur AB.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014) Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell och Å. Thelander (red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 215-232). Lund: Studentlitteratur AB.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard business review*, 85(1), s. 40.

Johnson, J. (2002). In-depth interviewing. I J. Gubrium & J. Holstein (red.). *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 103-119.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Kezar, A. (2003). Transformal elite interviews: Principles and problems. *Qualitative Inquiry*, 9(3), s. 395-415.

Lindgren, M. (1996). *Möjligheter till kompetensutveckling - ett individperspektiv på relationen människa - organisation: En studie av individer i reklam- och revisionsföretag*. Umeå Universitet 1996: Institutionen för företagsekonomi.

Lindorff, M. (2000). Is it better to perceive than receive? Social support, stress and strain for managers. *Psychology, Health and Medicine*, 5, 271-286.

Lundqvist, D. (2013). *Psychosocial Work Conditions, Health, and Leadership of Managers*. (Doctoral dissertation). Linköping: Linköping University Electronic Press.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job. Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. March-April.

Mitchell, T., Rediker, K. & Beach, L. R. (1986). Image Theory and Organizational Decision Making. I H. Sims & D. Gioia (red.) *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey Bass.

Muna, F. & Zeinne, Z. (2010). *Developing Multicultural Leaders: The Journey to Leadership and Success*.

Nohria, N. & Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press, s. 208-288.

Packiam Alloway, T. Horton, J. Alloway, R. G. & Dawson, C. (2013). "Social Networking Sites and Cognitive Abilities: Do They Make you Smarter". *Computers and Education*. Vol. 63 pp. 10-16.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Sandahl, C., Falkenström, E. & Von Knorring, M. (2012). *Chef med känsla och förnuft*. Natur & Kultur, Stockholm Sättning Team AB: Falkenberg.

Steel, P. & König, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31: s. 889-913.

Sveningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012) Leadership: between mundane work and extraordinary fantasies. I Tengblad, S. (ed). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Tengblad, S. & Vie, O.E. (2012). *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. (18-44). Oxford: Oxford University Press.

Utbult, M. (2000). *Nätverk som ger kraft att växa – erfarenheter, lärdomar. Reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills*. Stockholm: Ord & Bildmakarna AB.

Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organization*. New York: John Wiley.

von Platen, S. & Young. (2012). I Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wallo, A. (2012). *Att organisera och leda kompetensförhöjning och lärande*. Linköping University Press: Linköping.

Yin. (2014). *Case study research - Design and methods*. Femte upplagan. SAGE Publications

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. (Bearbetad översättning av Matti Kaulio). Harlow: Pearson Education Limited.

7.2 Muntliga källor

Ansvarig. 2015-04-23. Intervju.

Föreläsare A. 2015-05-06. Intervju.

Föreläsare B. 2015-05-18. Intervju.

Deltagare A. 2015-05-06. Intervju.

Deltagare B. 2015-05-11. Intervju.

Deltagare C. 2015-05-08. Intervju.

Deltagare D. 2015-05-12. Intervju.

Deltagare E. 2015-05-12. Intervju.

Deltagare F. 2015-08-18. Intervju.

Deltagare G. 2015-05-18. Intervju.

Deltagare H. 2015-05-13. Intervju.

8. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjufrågor till den ansvariga

1. Vad är din titel?
2. Hur länge har du haft denna position?
3. Vilken typ av ansvarsområden har du?
4. Hur många medlemmar har ni idag?
5. Hur många medlemsgrupper finns det och vilka är dessa?
6. Hur kommer det sig att du började arbeta med chefsnätverket?
7. Vad prioriterar ni i nätverket, vilka faktorer är viktigast?
8. Hur arbetar ni med styrningen av nätverket idag?
9. Hur skulle du beskriva er verksamhet?
10. Hur skulle du beskriva din relation till medlemmarna?
11. Varför tror du att era medlemmar väljer ert nätverk?
12. Tror du att ni har samma ambitioner med nätverket som era medlemmar?
13. På vilket sätt skulle du vilja utveckla nätverket?

Bilaga 2.

Intervjufrågor till deltagare

1. Inom vilken bransch arbetar du inom och vad är din titel?
2. Vilken grupp tillhör du i nätverket?
3. Hur upplever du nätverket?
4. Hur kommer det sig att du valde att gå med i ett chefsnätverk?
5. Har du deltagit i ett chefsnätverk eller utbildning tidigare?
6. Vad prioriterar du i ett chefsnätverk och vad vill du ha ut av det?
7. Vilka faktorer är mest betydelsefulla enligt dig?
8. Upplever du att dessa finns i nätverket idag?
9. Vad gör ni vid de tillfällen ni träffas?
10. Vad tycker du om upplägget för deltagandet?
11. Varför valde du detta nätverk?
12. Kan du beskriva vad du får ut av att vara medlem i nätverket?
13. Känner du att du har utvecklats i nätverket?
14. Hur skulle du beskriva din relation till de andra medlemmarna i nätverket?
15. Hur skulle du beskriva din relation den ansvariga för nätverket?
16. Vad är din uppfattning av föreläsarna som håller i seminarierna?
17. Skulle du vara intresserad av att delta i ett uppföljningsnätverk om det fanns?
18. Finns det något du vill tillägga eller ta bort från intervjun?
19. Är du nöjd med intervjun?

Bilaga 3.

Intervjufrågor till föreläsare

1. Vad är din funktion i nätverket?
2. Hur länge har du varit aktiv i nätverket?
3. Hur kommer det sig att du började arbeta med chefsnätverket?
4. Vilken typ av ansvarsområden har du?
5. Vad prioriterar du i nätverket?
6. Hur arbetar du med nätverket idag?
7. Hur skulle du beskriva er verksamhet?
8. Hur ser en träff ut?
9. Vilka typer av aktiviteter genomför du på dina träffar med grupperna?
10. Vad är din ambition med era seminarier?
11. Hur har du tänkt kring upplägget av era seminarier?
12. Hur skulle du beskriva din relation till medlemmarna?
13. Hur ser din relation ut till de andra föreläsarna?
14. Hur ser din relation ut till den som är ansvarig för nätverket?
15. Varför tror du att era medlemmar väljer ert nätverk?
16. Tror du att ni har samma ambitioner med nätverket som era medlemmar?
17. Skulle du vilja utveckla träffarna?
18. Finns det något du vill tillägga eller ta bort från intervjun?
19. Är du nöjd med intervjun?

Bilaga 4.

Mail till deltagare

Hej XXX,

Vi har fått din mailadress av XXX (den ansvariga) på nätverket Chef. Jag och min kollega Alexander studerar Service Management på Lunds Universitet och skriver just nu vår kandidatuppsats om chefsnätverk. Vi har fått möjligheten att utföra studien på nätverket Chef och hör av oss till dig i egenskap av deltagare. Vi undrar om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en telefonintervju om din medverkan i nätverket? Intervjun tar cirka en timme. Och i så fall, när passar det dig?

Det vore verkligen uppskattat om du har möjlighet att delta!

Med vänliga hälsningar,

Joy Olsson & Alexander Panaritis