



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatexamen:

Så mycket att göra – så lite tid

- *En fallstudie av chefers upplevelse och hantering av balans mellan administration och verksamhetsutveckling.*

Camilla Bengtsson och Lisa Åkesson

Handledare: Eva Åström

Gruppenr: 44

C-uppsats

VT 2016

Camilla Bengtsson
Lisa Åkesson

Förord

Denna kandidatuppsats genomfördes vårterminen 2016 som avslutande del för kandidatprogrammet Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi vill tacka framförallt Jörgen Fransson, HR-direktör i Helsingborg Stad, som gav oss förtroendet att genomföra detta uppdrag och som hjälpte oss att få kontakt med intervjupersoner. Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga 13 intervjupersoner som deltog i denna studie och gjorde den möjlig! Slutligen vill vi också tacka vår handledare Eva Åström för genomgående hjälp av tankar och feedback under hela arbetets gång.

Trevlig läsning!

Lisa Åkesson & Camilla Bengtsson

Helsingborg, den 26 maj 2016

Sammanfattning

Titel: Så mycket att göra – så lite tid

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSKK01: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2016, 15 HP.

Författare: Camilla Bengtsson och Lisa Åkesson

Handledare: Eva Åström

Studieobjekt: Helsingborgs stads chefer

Problem: En vilja från chefer att utöva gott ledarskap i form av vision och värde kan skapa en konflikt i förhållande till praktiska möjligheter på arbetsplatsen då det vardagliga arbetet ofta tar över. En utmaning är att både chefs- och ledarrollen behövs och således är det en komplex uppgift för chefsindividen att fylla alla krav som ställs. Tidigare forskning konstaterar reflektion som viktig del i lärande kring arbete och utveckling. Däremot har tidigare teorier brister gällande hur reflektion upplevs av chefer i arbetet.

Syfte: Utifrån chefers komplexa situation har vi undersökt utmaningen gällande att en individ ska vara både chef och ledare i en och samma roll. Således undersöktes hur chefer tolkar, hanterar och arbetar med balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling. Utifrån detta efterforskades självreflektions potentiella betydelse i chefers hantering av problematiken.

Frågeställningar: Hur upplever chefer balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling? Hur används självreflektion som verktyg för att behandla balansen mellan dessa aktiviteter?

Metod: En kvalitativ forskningsmetod har använts till att samla in empiriskt material via semistrukturerade djupintervjuer.

Genomförande: För att nå studiens syfte gjordes en litteraturstudie följt av 13 intervjuer av chefer inom den kommunala verksamheten Helsingborgs stad. Detta för att undersöka hur individerna upplever balansen samt utreda hur självreflektion har en betydelse i hanteringen av denna. Vidare analyserades den insamlade empirin med presenterad teori för att resultera i slutsatser.

Teori: Chefs- och ledarrollens definition och betydelse samt tillhörande aktiviteter, balans mellan roller och aktiviteter, dualistiskt ledarskap, ledarutveckling, kasam, självreflektion och dess betydelse för ledarskap.

Slutsatser: En individ kan och bör vara chef och ledare i samma roll, däremot är balansen mellan aktiviteterna inom chefskap respektive ledarskap problematisk att hantera. Detta beror på många särintressen och krav från omgivningen som förväntas uppfyllas inom begränsad tid. Chefer väljer att hantera detta i dagsläget bland annat genom att gå ifrån unilateralt ledarskap till multilateralt på olika sätt. Självreflektion som verktyg fyller idag ingen aktiv roll i chefers hantering av balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling, framförallt utifrån dess individuella, kontextuella och komplexa karaktär. Däremot finns en stor utvecklingspotential.

Nyckelord: Ledarskap, Chefskap, Självreflektion.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Syfte & Frågeställning.....	3
1.4. Avgränsningar	3
1.5. Uppsatsens fortsatta disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1. Övergripande metodval.....	5
2.2. Studiens tillvägagångssätt	6
2.2.1. Litteraturinsamling & referensram	7
2.2.2. Fallstudie.....	7
2.2.3. Urval.....	8
2.2.4. Respondenter inom Helsingborg stad	8
2.2.5. Empiriinsamling.....	9
2.2.6. Etiska överväganden.....	10
2.2.7. Tematisering.....	10
2.3. Resultatets tillförlitlighet.....	11
3. Teori	13
3.1. Kärt barn har många namn	13
3.2. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap	15
3.3. Balansen mellan chefskap och ledarskap	16
3.4. Ensam är inte alltid stark.....	17
3.5. Att leda och utveckla sig själv.....	18
3.6. Känsla av sammanhang	19
3.7. Självrektion	20
3.7.1. Självrektionens fördelar	21
3.7.2 Utmaningar med självrektion	21
3.8. Sammanfattning	22
4. Empiri och analys.....	23
4.1. Helsingborgs stad.....	23
4.2. Skillnad mellan chefskap och ledarskap samt dess påverkan på arbetet.....	24

4.3. Chefers upplevda balans mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling	26
4.3.1. Att veta vad som ska göras... men hur?	29
4.3.2. Starka tillsammans	31
4.3.3. Multilateralt ledarskap	33
4.4. Självrektionens roll och betydelse i chefers hantering av balansen	34
4.4.1. Kunskap är makt	35
4.4.2. Myntets två sidor	37
5. Slutsatser, egen reflektion och vidare forskning	40
5.1. Frågeställning 1	40
5.2. Frågeställning 2	41
5.3. Syftesdiskussion	41
5.4. Egna reflektioner	42
5.5. Vidare forskning	42
Referenslista	44
Bilaga 1 Intervjuguide	48

1. Introduktion

I detta inledande kapitel ges först en introducerande bakgrund till forskningsområdet följt av en problemdiskussion vilken sedan mynnar ut i syfte och frågeställningar. Avslutningsvis förklaras vilka avgränsningar som gjorts samt uppsatsens fortsatta disposition.

1.1. Bakgrund

Vi har uppmärksammat ledarskap som ett väldigt aktuellt ämne, både inom forskning, sociala medier, utbildningar och vardag. Dagligen hyllas olika ledargestalter som står leendes och förklarar sina framgångar. I texter beskrivs hur de lyckas ha många bollar i luften och att vara en så kallad multi-tasker. Å andra sidan noterar vi samtidigt varningar om utmattningar, depressioner och hur farligt det är att inte lyssna på sig själv och sina egna signaler. Med andra ord att reflektera över sig själv och sin tillvaro, och verkligen fastställa vad olika tankemönster, ageranden och utfall beror på. Att chefer har mycket att göra är inget att sticka under stol med, samtidigt framställs ändå positionen som något eftersträvansvärt och målas upp som någon form av livsmål. Ledarskap är idag alltså ett hett ämne i vår vardag och genom en litteraturstudie kan vi konstatera att det är väl omskrivet även inom akademisk forskning.

Inom den akademiska världen har ledarskap enligt Alvesson & Deetz (2000, s. 59) varit ett utforskat ämne sedan många år tillbaka. Definitionen av ledarskap är lika bred som antal personer som försöker utforma den (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010, s. 15). För 100 år sedan beskrevs ledarskap utifrån en individs egenskaper och kompetenser. Fokus övergick sedan till vilken stil ledaren använde då huvudsakligen utifrån att vara demokratisk eller auktoritär. På senare dagar har ett stilorienterat ledarskap lyfts med fokus på att ett effektivt ledarskap anpassas efter situationer. Dagens ledarskapsforskning betonar bland annat paralleller mellan ledare och hjältar och diskuterar ideal som eftersträvas (Sveningsson & Alvesson 2010, s.17). En stor utmaning för framgång hos chefer handlar om att gå från idealiserade ord till handlingar (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten 2007, s. 10). Dessa olika beskrivningar av vad en chef är och förväntas göra begränsar omvärldens uppfattning av deras dagliga sysslor samt vad de faktiskt innebär i vardagen (Holmberg & Tystrup 2012, s. 47-49). Ledarskap konstateras därmed vara ett väl utforskat ämne där senare forskning lyfter dess utmaningar, vilket leder oss vidare till nästa avsnitt där problematiken lyfts ytterligare.

1.2. Problemdiskussion

Sandahl et al. (2010) diskuterar utmaningen gällande att en person ska fylla alla krav som ställs utifrån chefspositionens definitioner, organisationers intressenter, forskares teorier som genom åren förändrat synen på chefsroll vilka inte förkastats utan med nya idéer lever kvar. Således är det flera olika spår parallellt med varandra som förväntas uppfyllas (Sandahl et al. 2010, s. 16). Dessa höga förväntningar av vad som ska göras är svåra att uppfylla då det vardagliga arbetet tar över (Sveningsson & Alvesson 2010, s 7-8). Utmaningen är att både chefs- och ledarrollen behövs men att en balans mellan dessa kan vara problematisk. För mycket vikt vid chefsrollen riskerar leda till rädsla för risktagande samt arbete utan syfte. Om ledarskapsrollen å andra sidan lyfts för mycket kan det istället resultera i oordning och opraktiska förändringar (Yukl 2012, s. 10).

Chefers vardagliga arbete består till stor del av att få organisationen att gå runt, vilket således innebär mycket administrativt och operativt arbete. En vilja från chefer att arbeta med ledarskap i form av vision och värde kan skapa konflikt då de i praktiken behöver arbeta med det praktiska så som administration (Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012, s. 75). Det administrativa arbetet tar ofta över och viljan om ledarskap går istället över till en föreställning och fantasi (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 84-87).

Som ovan redogjorts för kan vi konstatera att ledarskap är ett väl diskuterat och utforskat ämne vilket skapade ett intresse hos oss att undersöka fenomenet i praktiken. Hur upplever chefer sin vardag utifrån alla beskrivningar om vad som förväntas utföras? I likhet med ovanstående chefsutmaning annonserade Helsingborgs stad via uppdragsbanken ut ett uppdrag vilket uttryckte att balans i chefsrollen mellan verksamhetsutveckling och administrativt arbete alltid är aktuell. Uppdragsbeskrivningen uttrycker att det finns fakta som visar på att den administrativa belastningen har ökat för chefer, samtidigt som det lätt blir myter kring påståendet. Högberg (2002, s. 4) lyfter det faktum att chefer i kommunala verksamheter svarar till många intressenter vilket gör att de således har ännu fler krav att leva upp till. Kommunala och offentliga organisationer är i brist av teoretiska förklaringsmodeller för ledarskap då dessa undersökningar ligger efter i forskning då de påbörjades så sent som 1970-talet (Högberg 2002, s. 5).

Under kursen "Ledarskapsrollen i serviceverksamheter" blev vi introducerade för begreppet självreflektion och dess betydelse för ledarskapet. Tidigare forskning konstaterar och lyfter värdet av självreflektion och dess lärandeprocess i arbetet med utveckling. Att reflektera kan hjälpa professionella aktörer att navigera människor, hantera oreda, tvetydighet och den komplexa praktiken då den potentiellt frambringa tydlighet, mod och medkänsla (Paterson 2015, s. 636). Däremot menar Paterson att tidigare teorier brister och medför ett gap angående hur reflektion tillämpas i praktiken och hur chefers erfarenheter av processen i arbetet ser ut (Paterson 2015, s. 638). Med detta som utgångspunkt vill vi undersöka hur självreflektion används i chefers arbete avseende balansen mellan att på ett verksamhetsstödande sätt arbeta med verksamhetsutveckling och administration.

1.3. Syfte & Frågeställning

Att chefer är i en svår situation kan konstateras utifrån ovanstående problemdiskussion. Syftet med denna uppsats är att undersöka utmaningen gällande att en chefsindivid ska vara både chef och ledare i en och samma roll. Med andra ord hur chefer tolkar, hanterar och arbetar med balansen mellan administrativt arbete (chefskap) och verksamhetsutveckling (ledarskap). Vidare vill vi även analysera självreflektionens potentiella betydelse i chefers hantering av denna balans, genom att undersöka hur chefer arbetar med självreflektion i praktiken. Detta syfte har mynnat ut i följande två frågeställningar:

- Hur upplever chefer balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling?
- Hur används självreflektion som verktyg för att behandla balansen mellan dessa aktiviteter?

Studiens resultat riktar sig mot de som i framtiden vill skapa större förståelse för chefers individuella arbete kring balans mellan administration och verksamhetsutveckling, samt vilken betydelse användandet av självreflektion som verktyg har i hanteringen av denna balans.

1.4. Avgränsningar

Studien har avgränsats till individnivå då syftet berör chefers individuella arbete och tolkning i strävan mot den tidigare nämnda balansen. Vidare kommer ytterligare avgränsningar göras kring teori om chefskap, ledarskap, balansen mellan dessa samt självreflektion då dessa begrepp, främst de två förstnämnda, är väl omskrivna. Däremot har det tidigare enbart

konstaterats att självreflektion är ett viktigt verktyg för chefers utveckling men ett gap existerar kring *hur* detta tillämpas av chefer i praktiken samt hur det upplevs av dem.

1.5. Uppsatsens fortsatta disposition

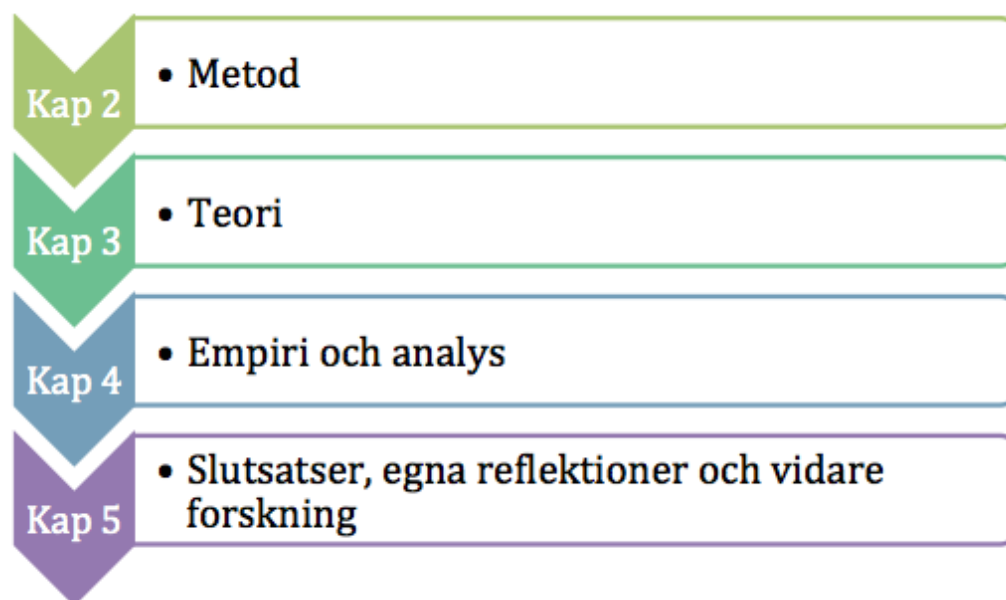


Fig 1.1 Uppsatsens fortsatta disposition. Egen figur.

2. Metod

Detta kapitel syftar förklara vilken metod som använts i studien, varför just denna valts samt varför den är den mest lämpliga. Metodvalet utgör ett samband mellan teori och praktik och används för att uppnå uppsatsens syfte. Vidare presenteras tillvägagångssätt för insamling av empiriskt material samt urval följt av en diskussion kring etiska principer och kritiska perspektiv.

2.1. Övergripande metodval

Då denna studie har sökt skapa en ökad förståelse för chefers egen upplevelse av den ovannämnda balansen motiverades valet av en kvalitativ forskningsmetod. Vår avsikt var inte, som Bryman (2011, s. 40-41) förklarar det, att kvantifiera data utan snarare att skapa en förståelse och ge möjliga förklaringar. Kvalitativ forskning fokuserar på ord som talar för hur individer tolkar sin sociala verklighet och fokus läggs på generering av teorier (Alvehus 2013, s. 20-21). Då vi har försökt se hur individen upplever och själv påverkar det studerade ämnet kan detta ur ett ontologiskt perspektiv liknas vid en konstruktionistisk ansats. Denna ontologi innebär att den sociala verkligheten konstrueras i och med samspelet mellan individer, med andra ord att det inte är på förhand givet (Bryman 2011, s. 37-39, 341). Denna metod har lämpat sig bäst för vårt forskningssyfte då vi intresserade oss för att förstå chefers egna upplevelser utifrån deras egna ord och erfarenheter, vilket därmed kan ses som en social konstruktion.

Då vi har försökt förstå chefernas verklighet genom innebörden i deras tolkningar har vi använt oss av en hermeneutisk utgångspunkt. Hermeneutik är en typ av tolkande epistemologi och innebär att forskaren ska förstå verkligheten i enighet med respondenten (Bryman 2011, s. 507). Därigenom har vi försökt förstå respondenterna genom att i så hög grad som möjligt bortse från vår egen förförståelse. Ett tolkande perspektiv beskriver Bryman (2011, s. 32) fokuserar på förståelse av mänskligt beteende. I denna studie har vi likhet med Brymans förklaring försökt förstå hur chefer upplever och hanterar balans mellan aktiviteterna administration och utveckling. Därigenom har vi, i likhet med Brymans (2011, s. 35) förklaring av samma tillvägagångssätt, gjort en dubbel tolkning då vi har sökt tolka chefernas tolkningar. Vi ville således visa hur chefer tolkar sitt sammanhang och därigenom utöka den redan existerande tolkningsrepertoar som tidigare forskning visar.

Uppsatsens slutsatser nåddes via en abduktiv metod genom att vi, likt Alvehus (2013) förklaring av tillvägagångssättet, växlade mellan teori och empiri utefter våra egna tolkningar av materialet. Därmed växte tolkningen successivt fram utifrån ett skiftande mellan både teori och empiri. Då tolkning sällan sker helt utan teoretisk förståelse blir en induktiv metod ofta oförsvarbar (Alvehus 2013, s. 109). Enligt Alvesson & Sköldberg (2008, s. 55) bidrar abduktion till en djupare förståelse för studieobjektet då metoden förebygger risken för att teorin formar empirin och tvärtom, utan att de istället konstruerar något gemensamt. I syfte att inte behöva begränsa insamlingen av det empiriska materialet valde vi att lämna utrymme i teoridelen, för att således ha möjligheten att komplettera med mer tidigare forskning för att på så sätt skapa en djupare analys.

2.2. Studiens tillvägagångssätt



Fig 2.1. Uppsatsens tillvägagångssätt. Egen figur.

Studios tillvägagångssätt inleddes av en litteraturstudie av befintliga teorier inom forskningsområdet för att vidare finna ett gap att fördjupa sig i. Därefter påbörjades insamling av litteratur och därefter skapades en preliminär teoretisk referensram. Dessa teorier lade vidare grunden för en intervjuguide. Vidare skedde insamling av empiri vilket sedan bearbetades genom transkribering. Med hjälp av empirin översågs teorin återigen för att slutligen fastställas i en referensram. Vidare skapades teman utifrån empirin med hjälp av teorin för att utforma analysstrukturen. Därefter analyserades teorin och empirin integrerat utifrån valda teman för att

sedan resultera i slutsatserna. Denna ovanstående modell kommer vidare fungera som struktur för metodkapitlets återstående avsnitt med utgångspunkt i vår litteraturinsamling.

2.2.1. Litteraturinsamling & referensram

För att få en inblick i ämnet samt skapa en förståelse för vårt valda studieobjekt var det viktigt att studera existerande litteratur om vad som gjorts innan. Detta för att kartlägga vilka kunskaper som fanns sedan tidigare. Bryman (2011, s. 97) menar att det skapar argument för det utvalda studieobjektet samt visar hur framtida forskning kan se ut. Den främsta anledningen med litteraturstudier är att undersöka vad som redan gjorts samt vilka kunskaper som finns med syfte att undvika göra samma sak. Befintliga teorier utgör en grund för egen tolkning samt stöd för egna åsikter och argument (Bryman 2011, s. 97-98). Vi har använt tidigare teorier för att vidare bygga upp egna slutsatser och argument. Vår relevanta litteratur fann vi främst via sökning på LUBsearch men även med hjälp av referenslistor i tidigare kurslitteratur. En ytterligare sökmotor vi använt är Google Scholar. De sökord vi använt oss av var framförallt "ledarskap", "chefskap" och "självreflektion". Då inte bara på svenska, utan även engelska. Andra sökord som också varit förekommande är "balans", "administration" och "verksamhetsutveckling". Oftast har dessa sökord kombinerats med varandra. Utöver sökorden har även tongivande forskare, så som Gary Yukl, inom områdena utforskats. En stor tillgång har varit att följa artiklars och böckers referenslistor. Utifrån kombinationen av dessa litteraturreсурser skapades slutligen en uppfattning av vad vi ansåg vara den mest användbara och tillförlitliga referensramen. Vidare har vi främst använt oss av modernare ledarskapsforskning, men då ämnet har varit väl omskrivet sedan början av 1900-talet ser vi även vikten av att lyfta tidigare teorier i syfte att förstå hur forskningen utvecklats. Denna utveckling har även bidragit till förståelse för uppsatsens valda problematik. Självreflektion som verktyg är konstaterat vara användbart, däremot är det inte studerat huruvida detta fyller en funktion i hanteringen av balans mellan uppsatsens syftes två uttryckta aktiviteter. Detta tillvägagångssätt hjälpte oss skapa en relevant studie både för vetenskapen och praktiken.

2.2.2. Fallstudie

Att göra en detaljerad undersökning av ett enda fall är den grundläggande formen för en fallstudie. Modellen syftar till att undersöka komplexitet och karaktär som ligger i naturen av det specifika fallet (Bryman 2011, s. 73-74). Att utföra en fallstudie gav oss möjligheten att studera de välkända fenomenen chefskap och ledarskap med hjälp av Helsingborg stad som specifikt fall. Med hjälp av fallstudie som form för empiriinsamling sökte vi finna en ökad

förståelse för organisationers chefs- och ledarskap samt självreflektions betydelse i detta arbete. Således fokuserades enbart på den valda organisationens chefer då dessa har värdefull kunskap och erfarenhet för studiens syfte och frågeställningar.

2.2.3. Urval

Bryman (2011, s. 434) beskriver att en målinriktad urvalsteknik utgörs av strategisk karaktär och syftar till att skapa överensstämmelser mellan urval och forskningsfrågor. Som precis nämndes valdes enbart individer ut som har en roll och erfarenheter inom ämnet. Kontaktpersonen till uppdraget vi utgick ifrån fungerade som ett inträde till organisationen då han utifrån vår urvalsram, önskemål och syfte hjälpte oss ta fram relevanta chefer inom organisationen. Vår urvalsram bestod av att intervjupersonen skulle ha en chefsposition. Då vårt syfte fokuserar på individen i chefsrollen ansåg vi inte att vidare krav var nödvändiga för denna studie. Utifrån denna ram kontaktade uppdragets upphovsman chefer inom organisationen via mail där han erbjöd olika personer med olika chefsuppdrag möjlighet att medverka. Målbilden var att kunna erbjuda verksamhetsnära chefer, chefer i stad och chefer med övergripande ansvar, vilket även blev utfallet. Vi har därför använt oss av ett strategiskt och målstyrt urval, vilket Bryman (2011, s. 434) och Alvehus (2013, s. 67) förklarar som att välja ut personer som passar forskningssyftet. Ryen (2004, s. 77) förklarar att respondenter inte behöver väljas ut via slump då syftet med en kvalitativ metod inte är att skapa statistisk kunskap.

2.2.4. Respondenter inom Helsingborg stad

TITEL	ANTAL	DATUM
Förskolechef	1	21/04-16
Myndighetschef	1	02/05-16
Enhetschef	3	22/04-16, 27/04-16, 09/05-16
Sektionschef	2	21/04-16, 22/04-16
Stabschef	1	27/04-16
Avdelningschef	2	03/05-16, 03/05-16
Rektor	2	25/04-16, 02/05-16
HR-direktör	1	26/04-16

Tab. 2.1. Tabell över respondenter. Egen figur

Tabellen visar fördelning av 13 deltagare vilka medverkat i intervjuer under forskningens process. Den högra kolumnen visar datum när intervjuerna ägt rum. Samtliga intervjuer har genomförts under en tidsperiod av 19 dagar. Deltagarna har olika chefsroller vilka befinner sig på olika nivåer inom Helsingborgs stad. Dessa valdes ut då studiens syfte återigen var att

undersöka chefers individuella tolkning av balansen i sitt arbete och därmed utgör deras övriga demografiska fakta ingen vidare relevans för studien. Till följd av överenskommelser med intervjupersonerna, samt utifrån hänsynstagande till etiska principer (se avsnitt 2.2.6), kommer respondenterna i analyskapitlet behandlas anonymt. Vidare benämns dessa som intervjuperson 1-13, då tilldelat utan inbördes ordning, när vi syftar referera till deras enskilda svar och tolkningar i kommande analys. Källhänvisningen efter de citat vi använder förkortas med IP följt av siffran de tilldelats, alltså (IP:X). I löpande text har de även på en mer generell nivå benämnts som “chefer” och “respondenter”.

2.2.5. Empiriinsamling

En kvalitativ forskningsmetod består huvudsakligen av djupintervjuer vilka kan genomföras i olika typer av former och sammanhang, exempelvis i fallstudier. Då denna studie syftade till att, likt Alvesson & Deetz (2000, s. 82) argument att söka bredare redogörelser och framkalla varierande reaktioner från intervjupersonerna, har vi valt att använda oss av semistrukturerade djupintervjuer. Vi har haft en uppsättning frågor där ordningsföljden varierat i syfte att skapa möjlighet för följdfrågor. Genom lösare intervjustrukturer undvek vi att påverka respondentens ordval och därmed försökte förbli objektiva. Med hjälp av lösare intervjustruktur finns utrymme för vidare diskussion i syfte att skapa en gemensam förståelse och frambringa information som är betydelserik för forskningssyftet (Alvesson & Deetz 2000, s. 82). Intervjuguiden har således fungerat som ett ramverk men inte följts till punkt och pricka.

Intervjuguiden har hjälpt oss att hålla reda på vad som är viktigt samt hålla fokus på syftet. De förutvalda frågorna efter intervjuernas gång kompletterades med följdfrågor anpassade efter individ och sammanhang. Som ovannämnt hölls 13 intervjuer och tidsmässigt tog de ungefär 50 minuter vardera att genomföra. Intervjuerna spelades in efter uttalat samtycke från respondenterna. Inspelning görs i syfte att säkerställa att uttalandena används med korrekt information (Ryen 2004, s. 56). Efter intervjuerna transkriberades de direkt. Att transkribera menar Ryen (2004, s. 58) underlättar förståelse för materialet samt förenklar hantering av analys. I transkriberingarna valde vi att skriva ut orden på samma sätt som vi tolkat att intervjupersonerna uttryckt sig. När citat i senare skede plockades ut har ord som endast tillhör talspråk raderats. I denna process har vi varit noggranna med att ändringen inte påverkat grundformens syften och uttryck.

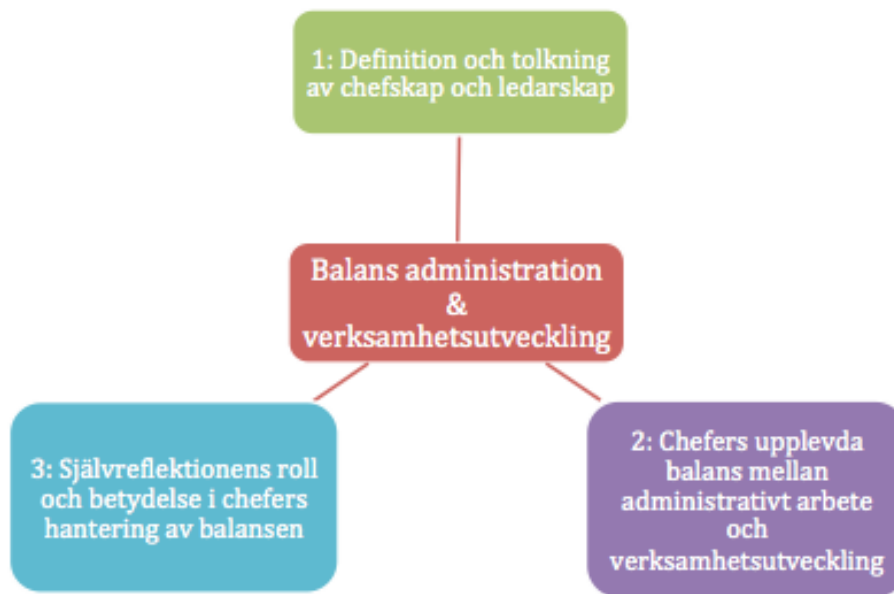
2.2.6. Etiska överväganden

Innan vi kontaktade intervjupersonerna var vi noga med att klargöra de forskningsetiska principerna. Bryman (2011, s. 131-132) benämner dessa som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Inför varje intervju mejlade vi var respondent för att tydliggöra uppsatsens syfte samt för att förklara att deras deltagande var frivilligt. Samtliga intervjuer inleddes med att vi berättade om respondentens möjlighet att avbryta intervjun om så önskades, avböja från att svara på vissa frågor samt att de inom två veckor har möjlighet att dra tillbaka sin medverkan. Varje intervju har som tidigare nämnts spelats in efter respondenternas godkännande och vi har varit noga med att förklara att materialet endast kommer avlyssnas av oss. Vi tydliggjorde även att allt material endast kommer användas för forskningens ändamål samt att obehöriga inte kommer få tillgång till deras personuppgifter. Dessa etiska principer har i studien fungerat som en vägledning för att undvika olämpliga tillvägagångssätt.

2.2.7. Tematisering

Efter insamling av det empiriska materialet bearbetades och studerades det. Under denna process kunde den teoretiska referensramen tematiseras. Alvehus (2013, s. 110) jämför tematisering med att sortera och kategorisera det empiriska materialet. Vårt syfte med tematiseringen var att underlätta kommande analys- och diskussionsarbete. Resultatet av studerandet av det empiriska materialet identifierades i tre övergripande teman vilka presenteras i modellen nedan. I analyskapitlet kommer strukturen vidare att följa dessa tre teman.

- *Tema 1: Definition och tolkning av chefskap och ledarskap*
- *Tema 2: Chefers upplevda balans mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling*
- *Tema 3: Självreflektionens roll och betydelse i chefers hantering av balansen*



Figur 2.2: egen modell över tematisering

2.3. Resultatets tillförlitlighet

Bryman (2011, s. 351) diskuterar reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning och ifrågasätter hur pass relevanta dessa begrepp är i detta sammanhang för att bedöma kvalitet. Ett alternativ för bedömning av kvalitativ forskning är begreppet tillförlitlighet. Begreppet har i sin tur fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, påtaglighet och möjligheten att styrka och konfirmera (Bryman 2011, s. 354).

1:a kriteriet, trovärdighet, belyser hur forskningens resultat är trovärdiga i förhållande till andra beskrivningar av just denna sociala verklighet. Vi har sökt skapa trovärdighet i form av att säkerställa resultatet utifrån flertal intervjuer då vi sökt undvika för lika perspektiv. Vi har även lagt stort fokus vid att dokumentera vårt insamlade material, exempelvis med hjälp av elektronisk inspelning, transkribering, anteckningsföring under intervju med mera. Att vi båda två varit delaktiga i samtliga processer har även hjälpt att undvika egna individuella värderingar vid empirisk insamling.

2:a kriteriet, överförbarhet, belyser huruvida resultaten är möjliga att applicera i annat sammanhang. Då kvalitativa forskningar fokuserar på djup och inte bredd är utförliga beskrivningar förutsättningen (Bryman 2011, s. 355). Då vi lyfter individers unika tolkningar

och erfarenheter har vi försökt måla upp täta beskrivningar för att ge läsaren en god förståelse och kunskapsgrund för fenomenet. Vi har även beskrivit studiens tillvägagångssätt vilket ökar möjligheten till överförbarhet då läsaren får den fakta som kan tänkas behövas för att applicera i annat sammanhang.

3:e kategorin berör påtaglighet. Delkriteriet motsvarar den kvantitativa forskningens reliabilitet och söker säkerställa skapande av fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningens samtliga faser; problemformulering, urvalspersoner, anteckningar, intervjuer med mera (Bryman 2011, s. 355). Vi har därför i metodkapitlet noggrant beskrivit och dokumenterat studiens tillvägagångssätt samt motiverat våra val. Utöver detta har uppsatsen under dess uppbyggnad granskats av vår handledare samt av andra studenter för att öka påtagligheten och kvaliteten.

4:e och sista kategorin lyfter möjligheten att styrka och konfirmera resultaten (Bryman 2011, s. 355). Då, som tidigare nämnts, det inte går att helt vara objektiv som forskare i kvalitativa studier är det av vikt att vi säkerställer att vi agerat i god tro och redogör för att egna åsikter inte påverkar. Vi har framförallt haft detta i åtanke när det gäller insamling av empiri, samt bearbetning av denna genom att medvetet försökt undvika egna tankar och värderingar. Detta då vi försökt undvika att styra intervjuer och resultat åt gynnande vis för forskningens syfte. Exempelvis har vi valt formen semistrukturerad intervju för att möjliggöra anpassning till respondent så att denna styr resultatet och inte vi. Det innebär också att denna upptagit större andel av konversationen vilket även minskar påverkan av egna värderingar från oss som intervjuare. Vår subjektivitet lyfts första och enda gången i studiens avsnitt egna reflektioner (se avsnitt 5.2).

3. Teori

Följande teorikapitel används som ramverk för att undersöka studiens syfte gällande utmaningen en individ möter genom att vara både chef och ledare i samma roll. Därefter lyfts självreflektionens roll som verktyg i denna process.

De teorier vi valt att lyfta i detta kapitel berör inledningsvis chefs- och ledarrollens definition och betydelse, samt dess tillhörande aktiviteter. Vi kommer lyfta både nya och äldre synsätt av fenomenet för att söka finna bakomliggande orsaker och förklaringar till hur och varför ledarskap i chefsrollen kan vara komplext. Vidare lyfts olika typer av ledarutveckling i syfte att undersöka dess betydelse för chefers arbete. Därefter presenteras modellen kasam som belyser vikten av en känsla av sammanhang hos chefer. Avslutningsvis presenteras självreflektion som verktyg och dess betydelse för ledarskap, följt av dess fördelar och utmaningar.

3.1. Kärt barn har många namn

Ledarskap som kunskapsfält är ett lapptäcke av skolbildningar, teorier, modeller och begrepp/.../ ett resultat av skilda kunskapsmässiga positioner, antaganden, undersökningsmetoder, syften och sociokulturella sammanhang/.../ (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 69)

Trots den enorma forskningsmängd, liksom citatet ovan tyder på, finns väldigt liten enighet och utvecklad förståelse om vad ledarskap och ledarbeteende är. Det finns nästintill lika många definitioner som forskare inom ämnet (Yukl 2012, s. 5, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 15). Northouse (2004, s. 1) menar att det finns fler än 100 definitioner. Bass & Norton (1990, s. 2-3) benämner ledare som en individ vilken bland annat gör skillnad, utövar inflytande, utför en form av övertalande, handling eller beteende samt fokuserar på viktiga relationer. Day & Halpin (2004, s. 6) definierar ledarskap som ett komplext samspel mellan ledare, anhängare och situationer, och således som en funktion av de relationer som skapas och upprätthålls i specifika sammanhang. Trots dessa åtskillnader av definitioner och betydelser anser vi att det är av vikt för forskningens syfte att belysa delar av ledarforskningens utveckling och distinktioner för att förstå bakomliggande potentiella orsaker till att en balans i chefsrollen är eftersträvänsvärt.

Variationen inom samhällsforskningens ledarskapsinsatser kan tyckas leda till förvirring snarare än överensstämmelse och utveckling (Alvesson & Deetz 2000, s. 58-59). Att det finns

många olika definitioner kan å andra sidan tolkas som en fördel då en gemensam knappast vore till hjälp då den skulle hindra uppkomst av nya idéer och sätt att tänka (Alvesson & Deetz 2000, s. 62). Via litteraturgenomgång av fenomenet har vi funnit ett mönster av gemensamma nämnare inom forskningen vilka handlar om uppfyllande av organisatoriska mål, processen av att påverka samt att styra aktiviteter inom verksamheten. Dess mångtydighet och åtskiljande tolkning underlättar inte hanteringen av den redan komplexa rollen positionen innebär. En av områdets tongivande forskare, Yukl, definierar ledarskap som *".../ den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. /.../"* (Yukl 2012, s. 11). Likt vad citatet tyder på konstateras vidare att ledarskap ha en betydande inverkan på effektiviteten i organisationen (Yukl 2012, s. 6).

Utifrån detta konstaterande kommer vi belysa olika perspektiv av fenomenet i syfte att få en bredare förståelse för dess inverkan på organisationer. Bolman & Deal (2015) väljer att bryta ner fenomenet i olika perspektiv med motiv av att det inte finns endast ett synsätt. Denna indelning belyser hur viktigt det är att anpassa ledarskap till varje situation. Bennis (1959, s. 271) förklarar ledarskapsfunktionen i termer av dynamiska relationer mellan ledare och efterföljare, alltså processen där en överordnad får en underordnad att handla i önskad riktning. Med andra ord fokus på styrning av individen. Hollander (1978, s. 1) menar att ledarskap handlar om den process där ledare och efterföljare influerar varandra. Mer utvecklat förklarar Jacobs & Jaques (1990, s. 281) att ledarskap är en process vilken skapar värde där villigheten att bidra sedan utvecklas till att uppfylla ett syfte. Det går att utläsa gemensamma nämnare i försök till definitioner av tidigare ledarskap, trots att skillnaderna fortfarande är fler än överensstämmelserna.

Den moderna ledarcentrerade forskningen har med andra ord genomgått en gradvis övergång från position till process (Bolman & Deal 2015, s. 402, 406, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18-36, Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010, s. 16-18, Döös & Waldenström 2008, s. 32-34). Detta beskrivs utifrån fem områden vilka är egenskapsorientering, stilorientering, situationsorientering, nya ledarskapsorienteringen samt postheroism (Bolman & Deal 2015, s. 403, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 17-36). Ledarskap är milt uttryckt ett flersidigt fenomen men huvudsakliga likheter i tidigare definitioner berör den kontextuella vikten samt att flertal forskare skiljer ledarskap från chefskap (Yukl 2012, s. 9, Bolman & Deal 2015, s. 406-407, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 42, 55-56).

3.2. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap

Det råder en diskussion av många forskare om att ledarskap skiljer sig från det traditionella chefskapet samt dess olika syften och aktiviteter (Yukl 2012, s. 9, Bennis 1959, s. 259-260, Zaleznik 1990, s. 8-9, Kotter 1990, s. 3-5, Bolman & Deal 2015, s. 407). Att göra en åtskillnad mellan begreppen anser vi vara av intresse för att öka förståelsen för uppsatsens syfte samt behandla hur arbetsuppgifterna skiljer sig åt inom chefskap respektive ledarskap. Följaktligen kommer vi benämna chef och ledare då vi syftar till individen samt chefskap och ledarskap då vi syftar till aktiviteterna.

Zaleznik var en av de tidigare forskarna som 1977 särskilde begreppen ledarskap och chefskap. Forskaren menade att ledarskap handlar om annat utöver de tidigare formella befogenheterna vilka medföljde chefs roller (Zaleznik 1977, s. 71). Yukl (2012) belyser samma distinktion och menar vidare att ingen påstått att ledarskap är synonymt med chefskap. Däremot i diskussionen huruvida aktiviteterna inom vardera går att överlappa varandra skiljs åsikterna åt (Yukl 2012, s. 9). Zaleznik (1977) menar inte att en och samma person inte kan vara både chef och ledare, däremot kan förutsättningarna för den enas aktivitet vara skadlig för den andra. Detta begränsar möjligheten till att utöva båda aktiviteterna fullt ut. Samtidigt menar Zaleznik (1977) att samhället har fastnat mellan två motstridiga behov. Dels behovet av att chefer bevarar balansen i organisationen och dels ett behov för ledare att skapa nya metoder och nya områden att utforska (Zaleznik 1977, s. 67). Att utöva både chefs- och ledarskap samtidigt som den ena hämmar brukandet av den andra utgör därför en svårhanterlig balans. Sveningsson och Alvesson (2010, s. 32) diskuterar å andra sidan att olika individer utför de olika rollerna, alltså att en och samma person inte praktiserar både chefs- och ledarskap. Med andra ord att vissa är chefer och andra ledare (Yukl 2012, s. 9) vilket motsätter sig Zaleznik (1977). Således kan inga slutsatser dras gällande om en och samma individ kan vara både chef och ledare samtidigt. Istället handlar det om brukande av de olika aktiviteterna till olika grader beroende på vad som önskas åstadkommas. Detta utgör också likheter med vad som också benämns som situationellt ledarskap vilket även det syftar till anpassningsförmågan i chefskapets utövande. Att tidigare forskning särskiljer begreppen chef och ledare belyser vi i syfte att tydliggöra svårigheten i att axla båda rollerna vilket vi vidare söker undersöka hur det påverkar individen.

Illustreringar av ledarskap exemplifieras sällan av ikoner av mer negativ klang utan snarare av individer som i positiva drag förändrar och utvecklar med förmågan att se en helhet då de

lyssnar, kommunicerar, engagerar och utvecklar en arbetsplats (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 14-15). Att ledare är nyskapande, utvecklande, inspirerande och planerar på lång sikt (ibid.) medan en chef snarare administrerar, kontrollerar på kort sikt, leder och styr är en vanlig åtskillnad av begreppen (Persson & Westrup 2014, s. 35-37). Det är således olika aktiviteter som betonas inom de två olika rollerna (Zaleznik 1990, s. 8-9). Att ledare *gör rätt saker* medan chefer *gör saker rätt* är en ytterligare definition (Yukl 2012, s. 9, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 31).

Sveningsson & Alvesson (2010, s. 79) riktar kritik mot att ledare oftast benämns i positiva termer då det skapar en bild av en hjälteschablon. Forskarna menar på att försköningen av ledarskapet är naiva idéer och normer som individer vill identifiera sig med, snarare än en praktisk verklighet (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 88-90). En stor utmaning för framgång hos chefer handlar om att gå från dessa idealiserade ord och teorier till handling i praktiken (Tengblad, Hällsten, Ackerman & Velten 2007, s. 10). Elvnäs (2010, s. 2-3) hävdar även att vad chefer faktiskt vet om arbetsledning är väsentligt mycket mindre än vad de tror sig veta. Således vet de inte alltid vad de gör som fungerar och inte fungerar (Elvnäs 2010, s. 1). Forskningens idealiserade ord om ledarskap i relation till att chefer tror sig veta mer om arbetsledning än vad de egentligen gör, utgör en intressant ståndpunkt för forskningens syfte. Vidare uppstår frågan hur denna utmaning upplevs av chefer i praktiken. Kan idealbilden av vad en chef bör göra vara en avgörande faktor på chefers arbete och hur påverkar det balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling?

3.3. Balansen mellan chefskap och ledarskap

Trots att chefer är förstådda med vilka resultat som önskas saknas i många fall kunskap om hur dessa uppnås, med andra ord skillnaden mellan att veta vad som ska göras och hur detta faktiskt kan göras (Brent & Matheny 1999, s. 9). För att hantera sin egen arbetssituation är det inte bara viktigt för cheferna att ge medarbetarna stöd utan också att cheferna själva får hjälp i hanteringen av sitt eget arbete (Åström 2014, s. 201). Att från andra få råd och instruktioner kan utgöra en stress som grundas i krav på hur chefer bör tänka samt vad de ska tänka. Således riskeras produktiviteten hämmas när chefer blir tilldelade krav utan förståelse för hur dessa nås. Trots att chefer förstår innebörden i kraven vilka de sätter upp mål, strukturer och visioner efter kan en stress uppstå då kunskapen om det praktiska genomförandet är otillräcklig (Elvnäs 2010, s. 46). Yukl (2012) menar också att chefers arbetsmiljö är hektisk. Normalt sätt är arbetsdagen

lång vilket följs av att arbetet även tas med hem. Denna stora arbetsbelastning grundas till viss del i hur cheferna själva väljer att prioritera (Yukl 2012, s. 29). Hur chefer väljer att prioritera spelar en avgörande roll för hur arbetsuppgifter utförs. Ofta grundas prioriteringar i hur pass angeläget och viktig uppgiften är vilket i sin tur möjliggör delegering av dessa (Åström 2014, s. 201).

I detta skede har vi lyft problematiken i chefers tillvaro. Balansen mellan administration och verksamhetsutveckling är alltid aktuell och för forskningens syfte är det av intresse att undersöka huruvida den administrativa balansen ökat för chefer. Tillvaron i moderna organisationer karaktäriseras av hög turbulens vilket påverkar arbetsprocessen. Högberg (2002, s. 48) lyfter även att krav och förväntningar likväl från chefer som underordnade, kunder och övriga intressenter är många och stämmer oftast inte överens med varandra. Utöver detta har vi konstaterat att det även förväntas ett utövande av ledarskap samtidigt som de mer administrativa chefsuppgifterna - rutiner, regler, processer - ska fungera väl. I kombination med detta avlöser olika ideal om ledarskap varandra vilket innebär att kraven ständigt förändras. Till följd av den nu konstaterade problematiken kommer nästa del av teorikapitlet lyfta olika möjliga tillvägagångssätt som kan gynna chefens arbete samt främja en bättre balans. Inledningsvis presenteras dualistiskt ledarskap som ett alternativt sätt att utöva ledarskap, för att senare i analysen kunna visa vilken betydelse det har för chefers hantering av balansen.

3.4. Ensam är inte alltid stark

Den traditionella ledarskapsforskningen består nästan uteslutande av idén att ledarskap utövas av en enskild individ (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007, s. 41). Senare ledarskapsforskning diskuterar ledarskap utifrån ett samarbete mellan två eller fler personer. Bolman & Deal (2015, s. 407-408) belyser det som att ledaren inte är en oberoende aktör utan snarare någon som formar och formas av sina medarbetare. Allt fler organisationer idag har en struktur där chefsrollen utgörs av fler personer istället för endast en hjältekaraktär som förväntas på egen hand utföra och hantera alla krav och särintressen.

Orsaken till denna nya typ av ledningsstruktur grundas till viss del i att chefsroller utgörs av komplexitet som kräver en stor ansträngning, vilket kan anses vara för krävande av enskilda individer. För att istället hantera utmaningen resulterar ett dualistiskt ledarskap i bredare kompetenser samt att cheferna och medarbetarna kan avlösa varandras arbetstid. Dualistiskt

ledarskap möjliggör även att chefer i det moderna samhället kan ha en fritid vid sidan av jobbet (Crevani et al. 2007, s. 40). Med ett delat ledarskap menas inte att ledaren bör göra mindre utan snarare att andra kan och bära mer då alla har en viktig roll i att skapa välbefinnande (Bolman & Deal 2015, s. 407). Att implementera ett dualistiskt ledarskap kan även tolkas syfta till att främja en bättre balans hos ledare i form av minskad stress, ett mer stabilt beslutsfattande, högre grad av positiva upplevelser av arbetet samt en bättre balans mellan arbetskrav och privata livet (Crevani et al. 2007, s. 46).

3.5. Att leda och utveckla sig själv

Som tidigare nämnt är ledarskap och chefskap väldigt varierat och således finns många olika sätt för att förbättra och utveckla fenomenet. Individens egen utveckling är väsentlig för att lyckas hantera sin chefsroll, vilket senare påverkar dess omgivning och medarbetare (Braksick 2007, s. 11). Därigenom är ett dualistiskt ledarskap inte det enda eller alltid mest optimala tillvägagångssättet för att hantera komplexiteten den enskilda chefsindividens står inför. Att utvecklas på individnivå är inte mindre väsentligt när ledarskapet hanteras av flertal aktörer. Det finns många alternativa sätt att utvecklas i ledarskapet.

Enligt Day (2001, s. 586) sker så mycket som 85 % av all ledarskapsutveckling i form av utbildning vilket han menar minskar chansen för att senare framgångsrikt lyckas använda kunskapen i praktiken. Därför hävdar han att organisationer bör överskrida den föråldrade uppfattningen om att ledarutveckling endast sker genom specifika utbildningar i externa lokaler. Nesbit (2012, s. 204) menar att utbildningsprogram till sin natur fokuserar på enskilda episoder snarare än att vara löpande och ständigt pågående. Day (2001) diskuterar liknande slutsats om att ledarutbildning idag bör vara, och till viss grad redan är en kontinuerlig process som sker löpande. Således har utvecklingen gått från att ta bort chefer från sitt arbete för att lära sig till att få dem att lära sig på sitt arbete. Modernare teorier om ledarutbildningar handlar därför om att förstå och utöva utvecklingsarbete mer effektivt i kontexten vilken chefen befinner sig i (Day 2001, s. 586).

Idag finns en oändlig uppsjö av teoretiska ledarskapsutbildningar. Dessa utbildningar menar Day & Halpin (2004, s. 5) i många fall saknar krav på vilket syfte dem försöker uppfylla. Ytterligare ett problem med dessa typer av kurser är att de sällan ger bestående effekter (Day & Halpin 2004, s. 5, Elvnäs 2010, s. 3). Den kunskap som härrör från vad utbildningar

förmedlar om hur ledare bör agera i sitt ledarskap är inte tillräcklig i praktiken då verkligheten är mer komplex. Istället krävs en medvetenhet om sammanhanget ledaren befinner sig i för att i sin tur kontextuellt kunna navigera utifrån självkänedom (Day & Halpin 2004, s. 6-7).

Istället lyfter Day & Halpin (2004) individuell ledarutveckling som fokuserar på individers förmågor. Forskarna menar fortsättningsvis att individuell ledarutveckling frambringas genom att hjälpa individer att lära sig av sina erfarenheter som en del av en pågående självutveckling. På så sätt bidrar ledarutveckling till ökad flexibilitet och självkänedom vilket underlättar för att lära sig av sina erfarenheter (Day & Halpin 2004, s. 6-7). Ledarutveckling grundas i kognitiva, känslomässiga samt beteendemässiga förmågor och färdigheter vilka i kombination med andra ledarattribut som självkänedom, öppenhet, förtroende, social- och praktisk intelligens skapar ramen för ledarskapet. Att lyckas kombinera färdigheter med attribut skapar möjligheter för att lyckas tillämpa olika typer av ledarstrategier i en given situation (Day & Halpin 2004, s. 12). Individuell ledarutbildning spelar därmed en avgörande roll för att lyckas utöva ett framgångsrikt ledarskap. Braksick påstår att det viktigt för individen i chefen och ledaren att förstå hur deras agerande påverkar sin omgivning, sig själva men även organisationen (Braksick 2007, s. 6). Utan individuella förberedelser för de krav och utmaningar chefer står inför ökar risken för att de tar sig an mer än de klarar av (Day & Halpin 2004, s. 6). Till följd av detta presenteras i följande avsnitt modellen *Kasam* i syfte att beskriva vikten av chefers känsla av sammanhang.

3.6. Känsla av sammanhang

För att lyckas förstå och orientera sig i sin tillvaro kan Antonovskys modell *Kasam*, känsla av sammanhang (*eng. SOC - sense of coherence*) tillämpas (Hanson 2004, s.113). Modellen redogör för hur komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet hänger ihop och hur de tillsammans skapar en känsla av sammanhang (Hanson 2004, s. 112-115). Hanson (2004) förklarar begriplighet som huruvida individen upplever information och intryck i tillvaron som gripbara. Hanterbarhet beskrivs som tillgången till resurser och möjlighet för att lyckas agera utifrån de krav som ställs. Meningsfullhet är den faktor som är mest avgörande och kan jämföras med motivationsfaktor (Hanson 2004, s. 113-114). För att lyckas uppnå känsla av sammanhang krävs det att samtliga komponenter i modellen uppfylls. Modellen är relevant för ledarskapsforskning då den hjälper chefer att förstå sin tillvaro för att i sin tur kunna leda andra människor (Åström 2014, s. 188-190). Dessa tre begrepp möjliggör en framgångsrik

hanteringsförmåga i problematiska situationer präglade av belastning och stress (Hanson 2004, s. 115). Teorin lyfts för att undersöka hur dessa tre komponenter utgör en viktig roll i individens hantering av balansen mellan administrativt arbete och utveckling för att vara verksamhetsstödande. Åström (2014, s. 192) menar på att reflektion, bland annat med hjälp av kasam, skapar förutsättningar för att lyckas leda sig själv på ett framgångsrikt sätt. Vidare diskuterar Hanson (2004, s. 116) att ju starkare kasam en individ besitter desto bättre förutsättningar har den att välja och hantera hur den kan och aktivt behärskar olika situationer. Att chefer förstår sin tillvaro är således avgörande för ett framgångsrikt ledarskap vilket leder in på teorikapitlets sista avsnitt som berör självreflektionens betydelse för chefsindividerna samt dess för och nackdelar.

3.7. Självreflektion

Ledarskap handlar mer om känslor och relationer än kan tänkas tro, därför krävs avsättning av tid för reflektion om vem man är, vad som görs och vad som sägs (Sandahl et al. 2010 s. 30). Således är självreflektion som verktyg av intresse då vi vill undersöka självreflektionens potentiella betydelse i chefers hantering av balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling. Självreflektion som verktyg syftar till att öka möjligheten att utvecklas i rollen som chef. Självreflektion leder enligt Sandahl et al. (2010) till att lyckas handla med både känsla och förnuft och görs genom att våga undersöka sitt eget agerande i specifika situationer. Målet är att individen skapar sig nya erfarenheter i specifika kontexter för att lyckas bättre i framtiden (Sandahl et al. 2010, s. 182-183, Nesbit 2012, s. 209). Därigenom bidrar självreflektion till chefers egen självinsikt och individuella lärande genom ökad medvetenhet och motivation (Sandahl et al. 2010, s. 182-183). Ökad medvetenhet bidrar enligt Nesbit (2012, s. 205) även till att chefer lyckas kontrollera sin kompetensutveckling samt öka sin beteendepertoar och därmed bli mer flexibel i sitt ledarskap. En ökad medvetenhet konstateras vara en framgångsfaktor för att utvecklas i sin roll som chef. Trots fördelar menar Paterson (2015, s. 638) att tidigare forskning brister och medför ett gap gällande chefers upplevelser av självreflektion i praktiken ter sig. Hur framgångsrik en chef är avgörs även av dess förmåga att få saker gjorda genom andra, vilket Braksick (2007, s. 2) förklarar utifrån att chefers beteende fungerar som en katalysator vilken antingen kan uppmuntra eller hämma önskvärda beteenden i organisationen för att nå mål.

3.7.1. Självreflektionens fördelar

Trots konstateranden om självreflektionens positiva inverkan på individer menar Renn, Allen, Fedor & Davis (2005, s. 675) att nuvarande forskning antingen ignorerar eller underskattar individuella faktorer i självledarskapsprocessen. Att uppmuntra till självutveckling resulterar i lägre kostnader kopplade till kunskapsutveckling på ledningsnivå (Nesbit 2012, s. 204). Vidare är reflektion en viktig del för ledarskap där självkunskap är grunden för utvecklingen. Att skapa en medvetenhet om känslor är ett nästintill oersättligt verktyg för individer på ledningsnivåers egen skull, för deras medarbetares skull men även för verksamheten i helhet. Detta då det möjliggör lyhördhet, tydlighet och omsorg, vilka samtliga tre är åtråvärda faktorer för chefer. Att behärska dessa förmågor leder till att chefer inte påverkas till lika hög grad av de omöjliga idealen positionen annars innebär, utan istället vara sig själv och således bli en chef andra kan lita på (Sandahl et al. 2010, s. 31-32). Fastän självreflektion som konstaterats gynnar chefen i utvecklingen innebär verktyget också utmaningar. Dessa är av minst lika stor vikt som de fördelarna så studiens syfte berör självreflektionens betydelse vilket även påverkas av dessa positiva men även mer utmanande aspekter.

3.7.2 Utmaningar med självreflektion

Självreglerande åtgärder kräver betydande kognitiv ansträngning. Att ledare själva ska efterfråga självutveckling är svårt att frambringa vilket beror på dess krav och stressande natur (Nesbit 2012, s. 204-205). Chefer utsätts kontinuerligt av en press att hantera akuta problem och tillgodose alla krav. Somliga av dessa problem kräver omedelbar omhändertagande vilket kan begränsa chefers tillgång av tid för reflektion, vilket annars skulle kunna hjälpa dem att undvika många av problemen (Yukl 2012, s. 54-55). Självutveckling för ledare idag kan uppfattas som en mer retorisk organisationsberättelse snarare än praktik och ledning (Nesbit 2012, s. 205). Utifrån självreflektionens krävande karaktär av både tid och ansträngning konstaterar vi att även detta resulterar i en fråga om prioritering. Överlag är ledare mindre benägna att lära om det inte handlar om operativ kunskap (Nesbit 2012, s. 204).

En ytterligare utmaning berör svårigheten att utvärdera kvaliteten av självreflektion, vilket riskerar ha en negativ påverkan på chefers motivation att utföra den (Nesbit 2012, s. 207). För att gynna utveckling i organisationer förutsätts förståelse för motivationsprocesser och vad som sker i vissa sammanhang som i sin tur styr och påverkar handlingar. Ledares antaganden och ledningsfilosofier i kombination med att förväntningar påverkar allt de gör (Brent & Matheny 1999, s. 3) påvisar också vikten av självreflektion. Avslutningsvis konstaterar vi utifrån vår

litteraturstudie en betydande utmaning gällande tillämpning av självreflektion i form av att det hittills finns relativt lite forskning om tillvägagångssätt.

3.8. Sammanfattning

Sammanfattningsvis har teorikapitlet belyst chefs- och ledarrollen samt definierat aktiviteterna inom chefs- och ledarskap. Definitionen av chefskap lyfter administration, kontroll och styrning av verksamheten medan definitionen av ledarskap fokuserar på relationer, utveckling, engagemang och att göra skillnad. En viktig aspekt som framgått är att den ena aktiviteten kan vara skadlig för en andra. Trots detta förutsätts en och samma individ att utföra båda, vilket diskuteras huruvida det är möjligt eller inte. Att en ensam individ ska utöva ledarskap utgör majoriteten av den traditionella ledarskapsforskningen, medan mer modern forskning lyfter övergång från unilateralt till multilateralt utövande. Detta för att främja en bättre balans i rollen som chef, minskad stress samt högre grad av positiva upplevelser i arbetet. Trots möjligheten i att dela upp ledarskapet är det av vikt för den enskilda individen att leda och utveckla sig själv i rollen som chef. Det finns många olika tillvägagångssätt, bland annat via ledarutbildning för att öka sin flexibilitet och självkänedom i ledarskapet. Det är av vikt för chefer att känna en känsla av sammanhang för att förstå och orientera sig i sin tillvaro, vilket modellen kasam med hjälp av dess tillhörande komponenter söker förklara. För att lyckas orientera sig i sin tillvaro samt bli mer medveten om sitt eget agerande lyfts självreflektion som verktyg. Detta för att söka närma sig en hantering av balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling, vilket i kommande analyskapitel kommer utreda utifrån forskningens fallstudieobjekt Helsingborgs stads chefer.

4. Empiri och analys

Inledningsvis i detta avsnitt presenteras fallstudiens objekt Helsingborgs stad. Presentationen inleds med en beskrivning av organisationen samt en redogörelse för de förutsättningar en chef i en kommunal verksamhet står inför. Därefter redovisas och analyseras resultatet av det empiriska materialet som samlats in i relation till studiens valda teorier - empiri och teori integreras. Analysen följer de teman som tidigare presenterats.

4.1. Helsingborgs stad

Helsingborgs stad är en offentlig organisation som arbetar utifrån ett kommunalt självstyre och ramlagstiftning. Organisationen arbetar utifrån politikernas mål och resultaten som stadens och bolagens verksamheter ska uppnå. Stadens nämnder och bolag arbetar utifrån lagstiftning, politiska mål, bolagsordningar, ägardirektiv, reglementen, styrdokument och ekonomisk tilldelning (styrning.helsingborg.se). Hur mycket av tiden kommunala chefer själva styr över påverkas främst av utomstående faktorer, vilket Högberg (2002, s. 3) hårt draget benämner som fångenskap i administrativt system av yttre krav. Således befinner sig chefer i kommunala organisationer i en situation präglad av komplexitet då särintressena från den politiska ledningen är en överhängande faktor. Då chefer inom en kommun svarar till många intressenter kan det argumenteras för att det krävs både generalistkunskap och specialistkunskap (Högberg 2002, s. 4). Helsingborgs stads förvaltningar är under de politiska nämnderna i hierarkin och syftar till att genomföra de tagna besluten. Detta görs genom att handlägga ärenden, verkställa nämndens beslut samt drift av den dagliga verksamheten (styrning.helsingborg.se). Liksom för andra organisationer utgör ett gott ledarskap en central framgångsfaktor. Att leda en kommun innebär för cheferna att ha koll på dels kommunens grunduppgift samt bära ansvar för invånarens välfärd, det lokala samhället, den hållbara utvecklingen inom kommun båda nu och i framtiden. Att balansera mellan de politiska målen, rollens egna ansvarsområden, medarbetarnas välfärd, ledningens krav samt ovanstående grunduppgifter är således ingen lätt uppgift. Detta i likhet med uppsatsens inledande problemdiskussion lade grund för forskningens syfte vilket söker behandla hur chefer hanterar alla krav som ställs, i termer av hur de arbetar med balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling.

4.2. Skillnad mellan chefskap och ledarskap samt dess påverkan på arbetet

- *Tema 1*

Utifrån de respondenter som intervjuats framgår det att de flesta talar om sig själva och andra i samma position som chefer. Däremot görs en distinktion av aktiviteterna som utförs i likhet med vad tidigare benämnts som chefskap och ledarskap. En chef i praktiken är den som fått "*en titel, ett uppdrag och ett ansvar*" (IP:1). Med andra ord en "*stämpel som fås av de som anställer*" (IP:6) i form av "*en roll på ett papper*" (IP:9), det vill säga något "*formellt via ett anställningskontrakt*" (IP:10). Aktiviteterna vilka ingår i chefskapet beskrivs i termer av "*beslutsfattande*" (IP:8) "*med hjälp av mandat*" (IP:12), "*verkställande av andras beslut*" (IP:6).

I praktiken beskrivs en ledare som en individ "*medarbetarna vill följa*" (IP:2, IP:6, IP:9). En ledare är en person som själv är med i processen snarare än att delegera uppgifter (IP:8). Utifrån illustrationen om att ledare förändrar och utvecklar (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 14-15) och att en chef administrerar, styr och kontrollerar (Persson & Westrup 2014, s. 35-37) ligger chefernas definitioner och tolkningar av begreppen i likhet med forskningen. Att det är en nästintill identisk tolkning kan bero på den mängd forskning cheferna utsatts för i sin utbildning och utveckling rollen krävt snarare än en egen tolkning av tidigare erfarenheter. Vidare dras paralleller mellan ledare och en coach (IP:13) då aktiviteterna som inkluderas i ledarrollen berör att skapa entusiasm och ansvar (IP:10). För att förtjäna en ledarroll förutsätts ett kontinuerligt aktivt arbete (IP:6). Forskningen lyfter ledarskap i termer av förändring och utveckling ur ett större perspektiv (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 14-15).

Liksom att det finns lika många definitioner som forskare (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 15) verkar det finnas lika många innebörder som respondenter. Däremot kan likheter och överensstämmelser utläsas av respondenternas svar med generella antaganden om vad en chef respektive ledare är, samt vilka aktiviteter som utförs i chefskap respektive ledarskap. Liksom Zaleznik, redan 1977, särskiljs begreppen även av respondenterna idag. Som forskaren poängterar är ledarskap någonting annat utöver befogenheterna som chefskap innebär (Zaleznik 1977, s. 71) vilket även är något som framgår hos de chefer som deltagit i studien. Detta då samtliga dessa beskriver sig som chefer utifrån sin anställning. Däremot överensstämmer deras svar till viss grad med forskningens (Zalezniks 1977, s. 67) argument om att en och samma individ kan vara både chef och ledare. Däremot uttrycks att alla inte är chefer och ledare trots

att en ömsesidig åsikt berör att det borde vara så. Detta i likhet med (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 32, Yukl 2012, s. 9) som för diskussionen om att vissa personer är chefer medan andra är ledare. Respondenterna hävdar vidare att en chef och ledare bör vara samma sak, vilket stärks av följande citat: *“För mig är chef en ledare.”* (IP:3). *“Chefens ansvar är att utöva ett gott ledarskap. Det ingår i chefsrollen att både styra, ställa, motivera, förändra och utmana.”* (IP:1). *“Mitt uppdrag är att vara både chef och ledare. Jag ska verkställa andra människors beslut samtidigt som jag ska få med mig människor att följa mig”* (IP:6).

Dessa citat exemplifierar att respondenterna hävdar att en individ kan och bör vara både chef och ledare. Däremot som följd av att det både i denna studie och tidigare forskning (Yukl 2012, s. 9-10, Bennis 1959, s. 259-269, Zaleznik 1990, s. 8-9, Kotter 1990, s. 3-5, Bolman & Deal 2015, s. 407) framgår att det är en skillnad mellan chefskap och ledarskap som aktivitet uppstår frågan hur chefer lyckas balansera chefs- och ledaraktiviteter. Denna diskussion bidrar till ett närmande av studiens första frågeställning vilken behandlar hur chefer upplever balansen mellan dessa två skilda aktiviteter i samma roll, då förutsättningarna enligt Zaleznik (1977, s. 71) för den ena rollen kan vara skadlig för den andra. Administration i detta fall hör till definitionen av en chef och dess chefskap, medan verksamhetsutveckling används för att beskriva en ledare och dess ledarskap. Denna skildring av begreppen grundas i respondenternas svar som redogjordes för ovan.

En intressant iakttagelse är att teorier och tidigare forskning drar en tydligare distinktion mellan chefskap och ledarskap, medan respondenterna snarare poängterar att ledarskap är en förutsättning för ett gott chefskap. *“Du måste vara ledare för att kunna bli chef. /.../ Är du en dålig ledare så blir du aldrig någon bra chef. Det är min absoluta syn på det /.../”* (IP:11). *“Som chef ska du utöva ett gott ledarskap”* (IP:1). I praktiken infinner sig en överenskommelse om att en chef definitivt bör vara en ledare i den betydelsen att det inte går att leda andra människor utan att göra dem delaktiga. Att fatta beslut medarbetarna inte vill eller kan genomföra fyller inget syfte och därmed handlar det om att huvudsakligen leda människor. Således kan ledarskap jämföras med en högra hand för chefen och dess chefskap, vilket även medför högre krav på individen i chefsrollen. Liksom ovanstående citat påvisar även intervjuperson 7 att det tyvärr finns alldeles för många chefer idag som inte är bra ledare, vilket försämrar deras prestationer. Braksick (2007, s. 2) menar på att ledare vill vara framgångsrika vilket utgörs av hur väl dom får saker gjorda genom andra. Därmed blir ledarskapet en

förutsättning för att cheferna ska få medarbetarna med sig för att lyckas uppfylla verksamhetsmålen. Å ena sidan bör ledarskap till följd av detta behandlas som en del av, och mer eller mindre avgörande förutsättning, för att lyckas i rollen som chef. Prioriteras ledarskap underlättas arbetet då medarbetare följer med. Å andra sidan kan för stort fokus på ledarskap riskera leda till oordning och brist av kontroll vilket annars inkluderas i chefskapet och därmed istället påverka balansen i fel riktning.

I termer av kasam (Hanson 2004, s. 112-115) kan chefsrollens komplexa karaktär riskera resultera i en bristande känsla av sammanhang då begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet inte uppfylls helt. Att hanterbarheten brister konstateras beror på att det är en skillnad mellan chefskap och ledarskap vilket sätter chefen i en svår situation. Att en individ i rollen som chef ska utöva både chefskap och ledarskap av balanserad karaktär kan därigenom innebära en bristande begriplighet och hanterbarhet då chefen inte själv vet hur dessa aktiviteter bör balanseras. För att skapa en känsla av sammanhang, alltså att uppfylla dessa tre komponenter som modellen kasam utgörs av, behöver chefer motiv och motivation för att skapa en meningsfullhet, vilket är en förutsättning för att vidare förstå tillvaro och hantera balans. Detta då chefer vid en bättre balans, om än inte fulländad, onekligen kommer känna ökad mening i arbetet i form av positiva upplevelser och en tryggare tillvaro.

4.3. Chefers upplevda balans mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling

- *Tema 2*

Utifrån diskussionen om ledarskap som en mer eller mindre förutsättning för att vara en framgångsrik chef blir det följaktligen intressant att studera hur chefer upplever balansen mellan aktiviteterna som ingår i respektive roll. Majoriteten av alla chefer vi intervjuat uttrycker att deras arbetsuppgifter inte fullt ut balanseras vilket enligt modellen kasam kan jämföras med bristande begriplighet samt hanterbarhet (Hanson 2004, s. 112-115). En del av respondenterna upplever en obalans mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling, det vill säga att den ena aktiviteten går ut över den andra. Vilken som tar över mer än den andra varierar mellan de olika respondenterna men att en obalans existerar går att utläsa. Chefers känsla av obalans kan förklaras med hjälp av modellen kasam. Liksom Hanson (2004, s. 113) redogör för den ena komponenten, begriplighet, kan studiens respondenters känsla av obalans i chefsrollen förklaras i termer av en bristfällig begriplighet. Då aktiviteterna enligt respondenterna inte är fullt

balanserade, då den ena konstaterats gå ut över den andra, påverkar det utifrån modellen chefernas känsla av sammanhanget.

Orsakerna till att en obalans uppstår beror på många anledningar men framförallt menar många på att tidsbrist är den främsta faktorn till att balansen mellan aktiviteterna påverkas. Tidsbristen uppstår enligt nästintill alla respondenter till följd av många krav och ett turbulent och stressigt organisationsklimat. Sveningsson & Alvesson (2010, s. 89) hävdar att turbulens i organisationsklimatet beror på att krav och förväntningar från olika håll sällan överensstämmer med varandra. Det blir därmed en ond spiral då objektet för denna fallstudie utgörs av en kommunal verksamhet vilken som tidigare nämnts påverkas av många särintressen från kunder, underordnade och chefer, men främst utifrån den politiska ledningen som cheferna i Helsingborgs stad ska svara till. Således brister inte enbart begripligheten utan även vad modellen kallar benämner hanterbarhet. Cheferna kommer inte komma ifrån dessa krav vilka påverkar tidshanteringen samt hanterbarheten i arbetet utifrån modellen kallar.

Krav, mängd intressenter och tidsbrist konstateras påverka individen i chefsrollen vilket många av respondenterna bekräftar. Intervjuperson 6 beskriver sitt arbete i termer av *“dubbla uppdrag. Dels har jag ju ett uppdrag direkt från riksdag och regering /.../ Sedan har jag ett uppdrag ifrån kommunen och kommunens politiker och förvaltningschef /.../”*. Då chefer framförallt i kommunala verksamheter inte kan undvika denna mängd krav blir det en fråga om prioriteringar i hantering av balansen mellan administration och verksamhetsutveckling. Chefernas prioritering av arbetsuppgifterna resulterar ofta i att de väljer att kompensera och utföra de administrativa uppgifterna efter schemalagd arbetstid, detta då cheferna styr över sin egen tid. Enligt Åström (2012, s. 201) sker chefers prioriteringar utifrån vad som är mest brådskande. Utifrån modellen kallar (Hanson 2004, s. 113) kan prioritering beskrivas i termer av hanterbarhet i form av tidsfaktorn som huvudsaklig resurs, vilken är en återkommande utmaning. Det framgår att administrativa arbetsuppgifter går att hantera på kvällar och nätter medan verksamhetsutveckling förutsätter delaktighet och samarbete på ett annat sätt. Vid en sådan typ av tidsfördelning blir visserligen samtliga arbetsuppgifter genomförda, då med intrång på chefs fritid. Hur kommer det sig att chefer väljer denna typ av tidsdisponering? Handlar det enbart om begränsad tillgång till tid eller söker de omedvetet fylla orimliga krav av hjältekaraktär?

Sveningsson & Alvesson (2010, s. 88-90) diskuterar kring en hjälteschablon där de menar att ledarskap är en försköning av normer som individer snarare vill identifiera sig mer än faktiskt kunna översätta till praktik. Liksom tidigare diskuterats att olika definitioner av chefsrollen, dess innebörd och olika aktiviteter kan påverka balansen mellan chefskap och ledarskap kan detta antagande om ledarskap som ideal argumenteras också göra det. Att det i praktiken skulle råda en hjälteschablon är däremot inte något som kan utläsas från respondenterna. Respondenterna ser emellertid inte förebilder och ideal som något dåligt. Samtliga chefer beskriver istället att de får inspiration från dessa. Tengblad et al (2007, s. 10) diskuterar utmaningen i att översätta vackra ord och handlingar till praktiskt arbete i chefernas vardag, vilket respondenterna till viss del identifierar sig med. Däremot framgår av cheferna att inspiration från andra är i form av förebildernas agerande och prestationer, inte individen i sig. Inte heller är det en enda person utan olika delar av olika personer de upplever och ser (IP:13). Ytterligare argument om ideal och schablon är att cheferna inte heller känner stress gällande uppfyllandet av dessa ideal eller förebilder. Framförallt då det inte är något som aktivt försöks strävas mot att uppnå utan snarare ses som goda råd och riktlinjer (IP:2). Intervjuperson 8 förklarar det som att *“nää det är mer att jag har med dem i tankarna /.../”*. Intervjuperson 2 uttrycker *“Någon som jag beundrar mycket! Så att egentligen en tyst dialog eller vad jag ska säga. Men jag känner aldrig besvikelse eller nej jag lever inte upp till, inte alls”*. Dessa tolkningar frångår att ideal och förebilder orsakar en stress utifrån synen att de skulle vara ouppnåeliga. Snarare upplevs andra gestalters ageranden som inspirationskällor och därmed vägleder och gynnar snarare än hämmar andra chefers utveckling då de mentalt ständigt finns tillgängliga i medvetandet.

I denna mentala vägledning är självkännedom en viktig del enligt respondenternas upplevelse av förebilder och ideal. Många chefer hävdar att de måste lära känna sig själva och sitt bästa sätt att utöva ledarskap för att nå ett idealiskt ledarskap. På så sätt har individen kunskap om sitt utgångsläge och därmed vilka verktyg och delar av eventuella idealbilder som skulle gå att tillämpa för att utveckla sitt ledarskap. *“/.../ man kan bli jätteinspirerad! /.../ Men jag tror att det är väldigt viktigt så när man är chef att man är mycket som man är”* (IP:11). Således för att utveckla ett bättre ledarskap med hjälp av tips och inspiration från andra krävs en god självkännedom för att lyckas tillämpa det i praktiken. I likhet med att förebilder i positiv benämning inspirerar har även förebildar av motsatt karaktär lika stor påverkan. *“Jag har mött många bra chefer vilket är inspirerande men jag har också mött många dåliga chefer som också*

är minst lika inspirerande” (IP:1). “Jag har förebilder på bra chefer också men framförallt förebild på en chef som inte är bra” (IP:3). De flesta av respondenterna uttrycker att de har framförallt mindre bra erfarenheter av tidigare chefer vilket även påverkar deras utövande idag. Således tas ett mer aktivt ställningstagande till hur de inte vill agera och vara jämfört med eftersträvan mot förebilderna. Detta kan också vara en bakomliggande orsak till att förebilderna inte medför stress utan snarare upplevs som hjälpmedel i hantering av balansen i chefsrollen. Att ha erfärit hur andra chefer lyckats men också misslyckats i rollen som chef, konstateras hjälpa och fungera som vägledning i respondenternas vardag som chef.

Att balansera mellan vad chefer vill efterlikna samt använda som verktyg och ledning jämfört med vad de inte vill efterlikna skapar möjligheter för hanteringen mellan ledarskap och chefskap, då tidigare händelser fungerar som handlingsalternativ i dagliga situationer. Således kan cheferna avgöra och prioritera till vilken grad chefskap respektive ledarskap de vill använda och upplever lämpligast i strävan mot en bättre balans i arbetet. Utifrån tillgång av andras resultat i kombination med självkänedom för att veta vad individen kan tillämpa själv resulterar i ett sätt för chefer att veta vad de kan göra för att hantera balansen.

4.3.1. Att veta vad som ska göras... men hur?

Samtliga respondenter upplever sig mer eller mindre ha kontroll över vad som förväntas göras, med andra ord vilka krav och mål som ska uppnås. Att chefer besitter kunskap om vad som förväntas göras av dem är något som diskuteras av Brent & Matheny (1999). Forskarna lyfter däremot brister när det kommer till hur dessa förväntningar ska omvandlas till ett hur i praktiken (Brent & Matheny 1999, s. 9). Med andra ord att gå från vad som ska göras till hur det ska genomföras. Intervjuperson 1 identifierar sig med denna problematik och menar på att “*det finns alltid en risk att man är lite vad-skadad så att säga*”. Även intervjuperson 9 uttrycker liknande överensstämmelse:

.../ Man vet vad man vill vara men sen ska man lyckas göra det i praktiken också... Där har man ju både krav uppifrån och från olika håll, vi är ju politiker-styrda det är ju politiska beslut som fattas och som styr vår verksamhet .../ (IP:9)

Ovanstående utlåtande visar på i likhet med majoriteten av resterande respondenter att stress över vad-fokuset inte existerar. Däremot nämns kraven utifrån återigen som påverkande faktor. Stressen uppstår inte på grund av översättningen från mål till praktik, vilket Elvnäs (2010, s. 46) menar kan bli problematiskt. Majoriteten av respondenterna hävdar istället att det är kraven

uppsifrån och runt omkring som orsakar stress. Ett tydligt vad-fokus lyfts av respondenterna snarare som en målbild då de har kunskap om *“var man ska nå någonstans, eller man ser någon typ av målbild framför sig”* (IP:9). Vad som däremot framställs av respondenterna som problematiskt är bristen av tidsuppfattning i processen för att nå målet och kraven andra ställer. *“Det kan jag sakna ibland i vår organisation... att man har bestämt att det är det här vi ska göra, men att man missar att där är en process för att uppnå det”* (IP:13). Således nämns tidsfaktorn återigen som ett problem i hantering av aktiviteter vilket påverkar balansen mellan dessa. Intervjuperson 11 redogör för en hantering av denna problematik och menar på att om man kan *“/.../ få medarbetare att förstå att vi har ett visst mål, hur vi når dit och hur de själva hittar vägen för att nå dit... då har du kraft i organisationen!”*. Att alltså ständigt involvera medarbetarna i målbilden för att inte riskera att hamna i tidsbristen i genomförandet förebygger därmed stress. Ett liknande arbetssätt kan även argumenteras för behövas i samtliga led. Det vill säga att inte enbart medarbetarna i fronten utan även beslutsfattarna högre upp i hierarkin behöver tydligare bild över hur målen kan förverkligas i syfte att skapa en uppfattning om tidsåtgången. Detta för att inte missa, liksom intervjuperson 13 ovan uttrycker, att det är en process för att uppnå kraven. Således uttrycks inte ett problem gällande vad-formuleringen, däremot framhävs en önskan om att tydligare inkludera tidsfaktorn, alltså processen, i målformuleringarna. Att veta vad som ska göras är därmed inte problematiskt förutsatt att chefer har kraft i organisationen i form av att samtliga medarbetare vet vad målen är och var de ska nå någonstans.

Att chefer vanligen vet vilka resultat som önskas, vad-et, men inte alltid har kunskap om hur dessa uppnås (Brent & Matheny 1999, s. 9) anses av respondenterna i praktiken vara rätt sätt att agera. *“Jag tror att det många gånger kan bero på att chefen inte vet vad det är medarbetarna faktiskt jobbar med. Det behöver inte vara fel, det kan vara hur rätt som helst”* (IP:2). Därigenom påvisar intervjuperson 2 att chefens uppgift mer eller mindre stannar vid vad-formuleringen medan det är upp till medarbetarna att formulera genomförandet, vilket även uttrycks av intervjuperson 4 som säger *“alltså jag tycker inte att chefer ska lägga sig i /.../ jag ska egentligen inte lägga mig i hur du vet”*. Därav blir det extra viktigt för chefen att vara tydlig i sin kommunikation och vägleda medarbetarna från start. Detta så dom inkluderas i processen och vet vad som förväntas av dem. Intervjuperson 7 förklarar att man som chef måste förklara varför beslut tas i syfte att ge medarbetarna det som krävs. *“/.../Berätta varför man har tagit det här beslutet! /.../ Det här med kommunikation, information och lyssna!”*. Om en chef inte

är tydlig i sin kommunikation och inte involverar samtliga medarbetare i processen uppstår risken att handlingar sker utan kunskap om varför och vad. Risken blir då att medarbetarna *“bara springer! Och sedan kommer tillbaka med någonting som är inte alls är så som man tänkt från början! Å då tappar vi tid /.../”* (IP:4). För att undvika denna fälla är det således viktigt att vara tydlig som chef varpå kommunikation och dialog spelar en avgörande roll. Detta uttrycks även av intervjuperson 1 som i följande citat som förklarar att:

/.../ Det som egentligen är en återkommande akilleshäla det är när jag har slarvat till exempel med involvering eller jag har slarvat med kommunikationen kring vissa frågor. Och det är ett mönster, har man underskattat betydelsen av att involvera, betydelsen av att kommunicera... Så finns det en risk att det går tokigt! (IP:1)

Att chefer är vad-skadade konstateras både vara problematiskt och rätt sätt att hantera deras arbetsysslor. Utmaningen att inte veta hur medarbetare genomför arbetet och förstå den praktiska processen medför bristande kunskap vilken är väsentlig när det kommer till att formulera vad:et i form av mål och riktlinjer. Å andra sidan anses vad-fokuset vara rätt aktivitet att ägna sig åt som chef då det trots allt är medarbetarnas uppgift att genomföra hur:et, med andra ord uppgifter utanför chefernas arbetsbeskrivning. Utifrån detta konstateras att chefer behöver sätta sig in i hur:et, inte för att själva utföra det, utan för att skapa förståelse för samtliga påverkande faktorer för att senare behärska formulera såpass tydliga vad och mål som medarbetarna förstår och vidare kan genomföra. Därmed avlastas chefernas uppgifter och missförstånd undviks vilket skapar en mer balanserad tillvaro i chefers vardag.

4.3.2. Starka tillsammans

Att vara chef handlar om en process där ledare och efterföljare påverkar och påverkas av varandra (Hollander 1978, s. 1, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 18-36, Sandahl et al 2010, s. 16-18, Döös & Waldenström 2008, s. 32-34). Liksom ovan nämnt är det viktigt att involvera medarbetare i processen för att lyckas skapa en bättre balans då deras deltagande konstaterat avlastar administrativa liksom utvecklande arbetsuppgifter från chefen.

Ska man vara en bra chef och utveckla verksamheten och ta de frågorna då har man inte tid att sitta och administrera till exempel personalärenden /.../ man vill att chefer ska göra allt mer av det här arbetet, och det ogillar jag starkt för ska jag kunna koncentrera mig på att vara chef här och utveckla verksamheten /.../ har du ett uppdrag att utveckla en verksamhet och driva en verksamhet då kan man inte sitta och fundera på “hur fungerar nu det här systemet” /.../ (IP:11).

Detta citat visar vikten av en bra balans då intervjuperson 11 hävdar att för mycket administrativt arbete hämmar möjligheten till utveckling. Medvetenheten om att den ena aktiviteten kan skada förutsättningarna för den andra, liksom Zaleznik (1977, s. 67) tidigare konstaterat, är således en förutsättning för hantering av balans i arbetet. För att få andra medarbetare att vilja och våga ta ansvar krävs att samtliga parter är prestigelösa vilket stöds av samtliga respondenter. Exempelvis uttrycker intervjuperson 4 sig på följande vis: *“Vi är ett team, ett team ska våga stötta varandra och vi blir inget team om vi inte vågar erkänna våra brister”*. Prestigelöshet är något som anses av cheferna vara en förutsättning för att våga delegera men även för medarbetarna att våga ta ansvar. Intervjuperson 7 förklarar att det viktiga är att samtliga medarbetare är överens om målet då det är detta som måste uppnås, däremot hur detta ska göras kan ske på olika sätt och därmed blir prestige något chefer inte bör karaktäriseras av. *“/.../ jag är väldigt pragmatisk, om det är någon annan i min närhet som kommer fram till ett bättre sätt – då tar vi det! Det är inga problem för mig”* (IP:7).

För att lyckas skapa ett klimat där medarbetarna vill vara involverade och ta ansvar menar intervjuperson 5 från tidigare erfarenheter att *“så länge jag vet att oavsett vad jag gör... så har jag någon som står bakom mig”*. Det vill säga ett stöd och en trygghet i att våga och vilja ta ansvar som i sin tur hjälper chefsindividen att hantera balansen i dennes uppgifter. Förutom att delegering av uppgifter hjälper chefen i hanteringen av balansen i sitt arbete menar intervjuperson 3 att det även ökar värdet i arbetet hos medarbetarna samt att de växer när ansvar tilldelas. Detta är något som kan jämföras med Jacobs & Jaques (1990, s. 281) argument om att ledarskap är en process som skapar värde hos medarbetarna, vilket sedan utvecklas till en vilja att uppfylla ett syfte. Att dela chefens uppgifter till medarbetarna skapar alltså ett ökat värde men även en form av informellt ledarskap då de som blir tilldelade uppgifterna besitter större kompetens inom områdena och således kan utföra uppdrag utifrån bättre förutsättningar än chefen själv. Därmed ökar chefens chanser att uppleva en bättre balans mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling genom att *”putta(r) bort det administrativa till dem som är duktiga på att göra det”* (IP:11).

Den traditionella ledarskapsforskningen lyfter idén av att ledarskap utförs av endast en individ (Crevani et al. 2007, s. 41). Av cheferna framgår istället, som bland annat intervjuperson 3 uttrycker det: *“vi tillsammans leder verksamheten, fast på många olika nivåer. Men alla är lika värdefulla oavsett vad det är för uppgift man gör”*. Detta citat går i likhet med Crevani et al.

(2007, s. 40) senare påstående om att chefsrollen karaktäriseras av stor ansträngning och komplexitet vilket förutsätter ett gott samarbete på olika nivåer. Ett delat ledarskap innebär inte enligt Bolman & Deal (2015, s. 407-408) att ledaren däremot ska göra mindre, snarare att medarbetare ska göra mer. Detta då alla har lika stort ansvar för att öka ett välbefinnande. Att frångå den traditionella ledarsynen om en chef som ensam aktör övergår snarare till antagandet om att leda tillsammans möjliggör en tillgång till bredare kompetenser samt att chefers arbetstid avlastas.

4.3.3. Multilateralt ledarskap

Att chefsrollen är komplex och ansträngande, vilket redan flertal gånger diskuterats, resulterar i att den är utmanande att axla för en enskild individ. Hur respondenterna hanterar chefsrollen och behandlar fördelning mellan aktiviteterna inom chefskap respektive ledarskap varierar. Vissa chefer konstaterade enbart att fördelningen är hanterbar utan vidare kommentarer, medan andra inte till lika full grad överensstämde. Exempelvis har intervjuperson 6 valt att fokusera endast på ledarskapsaktiviteter i form av utvecklingsarbete och därför valt att anställa ytterligare en person vilken hanterar administrationen, det vill säga chefskap. Chefen i fråga ville inte avsäga sig ansvaret helt, utan snarare ta hjälp av någon i syfte att avbelasta och effektivisera arbetet. För att lyckas dela upp ledarskapet på ett väsentligt sätt lyfts vikten av att fokusera på sina styrkor och våga se sina svagheter. *“/.../ man kan inte vara duktig i alla delarna!”* (IP:6). Att våga lära känna sina svagheter diskuterades även av andra respondenter som förutsättning för avbelastning i form av *“att utnyttja varandras styrkor”* (IP:2).

Att anställa en ytterligare person i syfte att dela upp chefsrollens tillhörande aktiviteter i kategorier mellan chefskap och ledarskap, kan jämföras med forskningens (Crevani et al. 2007, s. 40, Bolman & Deal 2015, s. 407-408) definition av ett dualistiskt ledarskap. En sådan uppdelning främjar en bättre balans hos den enskilde chefen genom bland annat minskad stress. Liknande resultat framgick hos chefen efter uppdelning av aktiviteterna *“/.../ jag har ansvar för vårt utvecklingsarbete. Och då har jag kunnat börja andas!”* (IP:6). Ledaren är inte en oberoende aktör av hjältekaraktär (Bolman & Deal 2015, s. 407-408). I termer av kasam (Hanson 2004, s. 112-115) kan denna indelning leda till en starkare känsla av sammanhang då samtliga komponenter uppfylls. Hanterbarhet och begriplighet i form av ökad förståelse chefens sammanhang och därmed ökad förmåga att behandla och hantera situationen utifrån tillgång av de resurser som krävs. Resurserna i detta fall syftar framförallt till tid, då indelning resulterar i

färre arbetsuppgifter per individ. Denna typ av multilateralt ledarskap kan vidare leda till ökad meningsfullhet. Detta då avbelastning, och därmed ökade förutsättningar för bättre balans hos individen, genererar högre grad av positiva upplevelser i arbetet.

4.4. Självreflektionens roll och betydelse i chefers hantering av balansen.

- **Tema 3**

Att kartlägga chefers styrkor och svagheter är alltså av stor vikt för att främja en bättre balans i chefsindividens arbete. Liksom studiens andra frågeställning lyder har vi undersökt hur självreflektion finner en roll i denna process. Tidigare forskning har konstaterat att självreflektion är en viktig del i alla individers personliga utveckling, inte minst chefers. Däremot finns endast en liten mängd forskning som svarar för hur självreflektion upplevs av chefer i arbetet (Paterson 2015, s. 638). Till följd av detta syftar denna sista del av analysen undersöka chefers egna upplevelser av självreflektion samt dess roll och betydelse i chefers hantering av balansen.

Majoriteten av respondenterna var okända med begreppet självreflektion som verktyg men förklarade att de kontinuerligt reflekterar över händelser i arbetet. Exempelvis intervjuperson 3 förklarade det i följande ord: *“/.../ det är inte så att jag sätter mig ner och ‘nu ska jag göra en utvärdering’. Utan det är mer en pågående process”*. Respondenterna redogör för reflektion i arbetet i termer av utfall och resultat snarare än fokus på deras eget agerande. Sandahl et al. (2010, s. 182-183) lyfter vikten av självreflektion och förklarar det som en viktig aspekt i chefers utveckling. Av samtliga intervjuer framgick att cheferna aldrig avsatte planerad tid för självreflektion i arbetet. Många förklarade att det beror på tidsbrist och således en fråga om prioritering. Ett flertal respondenter framhävde dock att avsatt tid riskerar hämma utförandet och resultatet av självreflektion, bland annat intervjuperson 11 sa: *“/.../ jag tror inte du kan säga att ‘nej nu ska jag reflektera en timme, jag går och låser in mig i ett rum’! /.../ jag tror på det naturliga”*. Samtidigt lyfter andra respondenter att avsatt tid och rätt verktyg underlättar och snarare är en förutsättning för att verktyget ska fungera.

/.../ det händer saker hela, hela tiden, så jag vet inte om jag hade tänkt på det medvetet varje dag. Man hade kanske kunnat ha ett pling i sin kalender eller något sådant som sa att ‘nu så, är det dags’! (IP:8)

Återigen är tidsbristen i kombination med många arbetsuppgifter ett faktum och därmed hade påminnelser för avsatt tid för självreflektion underlättat.

Vidare poängteras vikten av att se värdet med processen som en förutsättning för att vilja och kunna avsätta tid. *“/.../ Jag vet att det ger ett jättevärde för mig och mitt ledarskap. Det vet jag bara! Men det svåra är att prioritera det först, för det är ju bara jag”* (IP:3). Således är det viktigt att chefen är införstådd i att processen lönar sig. Detta då investering av tid och energi i sig själv resulterar i nytta oavsett om denna mäts i ekonomiska termer eller välbefinnande. Vidare förtydligar samma respondent att *“man måste lära sig det också som metod och se värdet av det... väckas till det på något sätt”* (IP:3). Således behöver en chef se en anledning och ett värde för att avsätta tid till detta. Vad som grundas i chefers prioriteringar blir således en intressant fråga till följd av att exempelvis Sandahl et al. (2010, s. 182-183) hävdar att självreflektion bidrar till en starkare självinsikt och ökat individuellt lärande.

4.4.1. Kunskap är makt

Samtliga chefer inom organisationen har gått minst en ledarskapsutbildning inom kommunen. Dessa har då inte syftat till att utveckla individerna via självreflektion. Day & Halpin (2004, s. 6-7) skiljer på individuell ledarutveckling och ledarskapsutveckling då den förstnämnda fokuserar på individers egna förmågor och den andra lyfter hur ledare bör agera i sitt ledarskap. Självreflektion kan således antas vara en typ av ledarutveckling snarare än en metod för att utveckla ledarskapet. Detta då, likt Day & Halpin (2004, s. 6-7) individuell utveckling främjas via att lära individen i chefsrollen att nyttja sina erfarenheter som en del av en pågående självutveckling. På så sätt kan självreflektion bidra till en större förmåga till att vara flexibel samt skapa en självkänedom som på sikt underlättar hantering av dagliga aktiviteter och därmed lyckas skapa en bättre balans mellan dessa. Liksom tidigare nämnt är det väsentligt för chefer att behärska situationsanpassa sitt ledarskap (Bolman & Deal 2015, Sveningsson & Alvesson 2010, s. 25-29, Day & Halpin 2004, s. 12). Att därför lyckas utveckla sitt ledarskap utifrån kognitiva, känslomässiga och beteendemässiga egenskaper i kombination med andra ledarattribut så som självkänedom möjliggör hantering och utgör därmed grunden för att lyckas tillämpa lämplig ledarstrategi till varje unik händelse.

Som ovannämnt har respondenterna arbetat med utveckling via ledarskapsutbildningar. Day (2001, s. 586) hävdar dock att denna typ av ledarskapsutbildning är en föråldrad syn av

ledarutveckling då utbildningar i externa rum minskar chansen för att framgångsrikt lyckas använda den nya kunskapen i praktiken. Även Nesbit (2012, s. 204) diskuterar problematiken med traditionella utbildningsprogram där han ytterligare betonar problematiken om att de till sin natur är utformade att fokusera på enskilda händelser, snarare än att se processen som kontinuerlig utveckling. Braksick (2007, s. 11) poängterar att individens egen utveckling är viktig för att kunna hantera chefsrollen. Trots att de ledarskapsutbildningar respondenterna gått inte har haft individfokus lyfter respondenterna att dessa varit lärorika då de uppmuntrats till att i utbildningen koppla samman egna erfarenheter med lärdomarna på kursen. Vidare menar Day & Halpin (2004, s. 57) att kunskap från utbildningar vilka lär hur handlingar bör utföras är inte tillräcklig för praktiken som är mer komplex. Detta tycks inte stämma överens med respondenternas egna erfarenheter. Detta verkar bero på att de nyare utbildningarna introducerat involvering av individernas egna praktiska erfarenheter som komplement till endast teori. Därmed gavs möjligheten att sätta in teoretiska modeller och verktyg i organisatoriska sammanhang vilket resulterat i positiva utfall enligt cheferna.

Utbildningar har således gått från mer ren form av teori i skolbänk till att inkludera praktiska exempel integrerat med modeller och verktyg. Modernare forskning menar Day (2001, s. 586) poängterar vikten av att gå ifrån att ta chefer från sitt arbete till ledarutbildningar där individen förstår och utvecklas i sin egen kontextuella arbetsplats där den annars befinner sig. Med andra ord flytta utbildningen till chefen istället för att flytta chefen till skolbänken. Att utbildningen på så sätt ligger närmre till hands för chefsindividen möjliggör mer handfasta verktyg vilket i sin tur bidrar till lättare hantering för individen att finna balans mellan sina vardagliga sysslor bestående av administration och verksamhetsutveckling. Fördelen med gemensamma utbildningar på mer generell nivå tycks vara att chefer inom Helsingborgs stad skapar ett mer enhetligt uttryck och har samma grundförutsättningar. Nackdelen å andra sidan med denna form är att den inte är direkt anpassad dels till varje individ och inte heller till varje del i organisationen, vilket kan tänkas medföra svårigheter i tillämpning av denna kunskap i chefernas egen arbetsdag.

I strävan mot att lyckas tillämpa den nya kunskapen från utbildningarna i praktiken lyfter många av respondenterna vikten av att ha en god självkänedom för att på så sätt veta vilka verktyg som är mest tillämpliga för just de som individ och i eras kontext. *“/.../en verktygslåda som man kan plocka med sig! /.../ det är ett aktivt tänkande och ett val hos mig själv”* (IP:9). Detta

citat visar ett alternativt tillvägagångssätt av tillämpning av kunskapen från de mer generella ledarskapsutbildningarna. En chef som å andra sidan i olika perioder använder teorier i utvecklingssyfte utan förmåga att sålla mellan slutsatserna: “/.../kommer tillbaka och är en form av chef; nästa sommar har dom läst en annan management-bok och blir något annat. Och problemet med det är tycker jag egentligen är att... du tar på dig en kostym /.../” (IP:4). Således betonas vikten av att som chefsindivid själv behärska kunskapen att välja ut vilka modeller och tillvägagångssätt som är mest lämpade för det individuella ledarskapet, eller kanske ännu viktigare vilka som inte passar. Att inte besitta denna typ av kunskap kan annars komma hämma produktivitet och medvetenhet i arbetet och därmed skapa en obalans mellan administrativa aktiviteter och verksamhetsutvecklande.

4.4.2. Myntets två sidor

Självreflektion som metod syftar till att öka den praktiska möjligheten att utvecklas i rollen som chef. Det är av vikt för chefsindividerna att skapa förståelse för hur deras handlingar påverkar inte bara sig själva utan även omgivningen och organisationen (Sandahl et al. 2010, s. 182-183, Nesbit 2012, s. 209, Braksick 2007, s. 6). En av respondenterna uttryckte utifrån egna erfarenheter förståelsen för vikten av dennes agerande och anpassning av ledarskapet till specifika situationer och gentemot olika typer av individer. I arbetet att lyckas med detta fyller självreflektion en stor roll då det ökar medvetenheten om sitt eget agerande men även andras inre.

Att det är svårt skapa motivation och känna mening i självreflektionen grundas i svårigheten att utvärdera kvaliteten av aktiviteten (Nesbit 2012, s. 207). Nesbit menar även (2012, s. 204) att självutveckling kräver stor kognitiv ansträngning skapar hinder för att chefer själva ska efterfråga detta. Av intervjuerna framgår att självreflektion genomgående bemöts av positiva ord från respondenterna vilka anser att metoden skulle kunna gynna deras arbete, men trots det prioriteras den inte. Liksom ledarskapsideal kan begreppet självutveckling också tolkas mer som en berättelse snarare än praktik. Varför denna positiva benämning enbart stannar vid fina ord förklarades inte konkret av någon respondent då det inte riktigt verkar finnas svar på frågan. Däremot lyfts återigen tidsfaktorn och individens ansvar för att prioritera. “*Det är bara för att man inte har prioriterat det naturligtvis, för det skulle man bara kunna lägga in... Men kalendern blir snabbt full*” (IP:12). En möjlig förklaring till dessa resonemang kan, liksom

Nesbit (2012, s. 204) påstår, förklaras som att ledare är mindre benägna att lära om det inte handlar om operativ kunskap.

Trots att begreppet självreflektion inte är en uttalad metod för självutveckling bland respondenterna idag, poängterar samtliga att reflektion i sin helhet är en förutsättning för att lyckas utvecklas i sin chefsroll. Detta i enighet med Day & Halpins (2004, s. 6-7) poäng om att personlig utveckling frambringas av att lära sig från erfarenhet som en del av kontinuerlig självutveckling. Intervjuperson 2 förklarar att: *“reflekterar gör vi ju alla, det kan jag ju inte välja bort /.../”*. Att samtliga respondenter reflekterar är alltså ett faktum men av de som i dagsläget kan exemplifiera tillfällen då reflektion sker är uteslutande utanför arbetstid. Många av respondenterna framhäver även att de i framtiden hade kunnat tänka sig att börja avsätta tid för självreflektion emellanåt, i syfte att bland annat kunna separera arbetet från fritid. *“/.../Hade man avsatt tid hade man kanske sluppit grunna på kvällen eller på natten.../.../ absolut det tror jag”* (IP:2).

Att självreflektion kan bli en del av vardagligt arbete tror de flesta av cheferna är möjligt, däremot varierar svaren kring hur detta skulle kunna te sig. Samtidigt som det skulle kunna bli en del av vardagligt arbete är det återigen väsentligt att ha i åtanke att det ändå inte får påverka frivillighetskänslan, då många respondenter lyfter denna individuella kravlösa känslan som avgörande. Exempelvis föreslås flertal kortare tillfällen medan andra lyfter behovet av längre tid för djupare reflektioner och analyser. Ett ytterligare tillvägagångssätt är att självreflektionen varken har start eller slut, att det är en mer pågående process vilken i perioder är mer aktiv än andra. Att lära känna sig själv som individ och förstå vad man själv kräver är både motivationen till processen, men även resultatet av att utföra den.

Då processen handlar om individen kan det vara en utmaning att utforma konkreta tillvägagångssätt och slutsatser kring hur detta ska eller bör genomföras. Att som chef lära sig hur man kan behärska självreflektion och således utvecklas i sig själv och vara medveten om sitt agerande möjliggör chansen till en bättre balans. Att verktyget idag trots dess positiva effekter ignoreras eller underskattas (Renn et al 2005, s. 675) kan därmed grundas i bristen av konkreta tillvägagångssätt och verktyg. Att chefer genom självreflektion blir mer medvetna om vilka situationer som kräver chefskap respektive ledarskap är av vikt för att främja balans i deras arbete. Att skapa en balans i tillvaron av administrativa och verksamhetsutvecklande

uppgifter förutsätter verktyg och ramar där självreflektion konstateras fylla en viktig roll. Utmaningen i implementeringen av självreflektion berör främst balansen mellan att behålla dess informella karaktär då det tycks vara just den opåtvungade faktorn som gör den möjlig och slagkraftig. I nästa avslutande kapitel redogörs för studiens slutsatser vilka resulterats ur denna analys. Vidare kommer slutsatserna presenteras med hjälp av studiens två frågeställningar.

5. Slutsatser, egen reflektion och vidare forskning

Detta sista kapitel består av studiens slutsatser utifrån syfte och frågeställningar. Dessa upptäckter är uppdelade efter studiens två frågeställningar följt av en syftesdiskussion. Utifrån detta utvecklas perspektiven med hjälp av egna reflektioner vilket avslutningsvis mynnar ut i förslag till vidare forskning.

5.1. Frågeställning 1

Hur upplever chefer balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling?

Chefer i Helsingborgs stads upplevelser av balansen mellan aktiviteterna framhävde att administrativt arbete hör samman med chefskap medan verksamhetsutveckling är en del av ledarskap. Åtskillnaden innebär inte att en och samma individ inte kan axla båda aktiviteterna, utan snarare att de ska och bör göra det. Däremot är det många respondenter som menar på att det tyvärr är alldeles för många chefer idag som inte är bra ledare, vilket riskerar påverka balansen i fel riktning då ledarskap konstateras vara en förutsättning för att lyckas i rollen som chef. Att hitta en balans mellan aktiviteterna framgår vara svårt då individ och sammanhang avgör. Ytterligare påverkansfaktorer utgörs av att kommunala chefer utsätts för många särintressen och krav. Som ett resultat av detta upplever nästintill alla chefer att arbetsuppgifterna inte fullt ut balanseras. Detta då den ena aktiviteten ofta tar över den andra. Vilken som väger tyngst och tar över är olika från chef till chef utifrån hur de väljer att prioritera.

Den främsta orsaken till att obalansen upplevs beror även på tidsbristen som genomgående verkar vara den mest trytande faktorn. Tidsbristen är ett resultat av mängden krav, den turbulenta arbetsmiljön samt det stressiga klimatet, vilka skapar en ond spiral och en balans blir desto svårare att nå. Detta förklaras i termer av dubbla uppdrag och administrativa fällor. Prioritering blir således en avgörande aktivitet i hantering av administration och verksamhetsutveckling samt balansen dem emellan. Prioriteringssvårigheten resulteras oftast i att det administrativa arbetet tas med hem och utförs utanför chefernas arbetstid. Visserligen resulterar detta i en lyckad balans mellan arbetsuppgifterna, men tyvärr på bekostnad av chefs fritid. Trots att balansen upplevs som problematisk är inte hjälteideal från ledarskapet något som tynger cheferna. De snarare hjälper än stjälper då de fungerar som en vägledning i arbetet för en främjad balans.

5.2. Frågeställning 2

Hur används självreflektion som verktyg för att behandla balansen mellan dessa aktiviteter?

Att använda sig av självreflektion konstateras spela en betydande roll i chefers hantering av balansen. Däremot framgår av respondenterna att självreflektion i nuläget inte aktivt används i arbetet, men samtliga framhäver istället generell reflektion som oundvikligt. Reflektion diskuteras då i relation till omgivning och händelser inom organisationen, snarare än eget agerande och något kopplat till individen själv. Att samtliga respondenter är positivt inställda till självreflektion, som hjälp och vägledning i hantering av balansen, påvisar vikten av dess potentialitet. Med andra ord hävdar många av respondenterna att metoden skulle gynna chefers arbete för en bättre balans, men trots detta prioriteras den inte. Att det inte används kan förklaras av dess svårigheter i att utvärdera kvaliteten, med andra ord är det problematiskt att kartlägga vilken direkt påverkan självreflektionen har på chefers arbete. Hur självreflektion som metod kan tillämpas i praktiken är fortfarande svårt att förklara, framförallt med utgångspunkt i dess individuella, kontextuella och komplexa karaktär. Att avsätta schemalagd arbetstid hämmar å ena sidan kvaliteten, å andra sidan är det en förutsättning för att den ska fungera. Att hantera dessa två motstridiga behov är en vidare utmaning, men vad som kan utläsas är att tid, prioritering, motivation och att det ska ske frivilligt är avgörande komponenter för dess framgång. Vikten i att lyckas hantera dessa motstridiga behov kan förklaras med modellen kasam vilket således skulle främja en bättre känsla av sammanhang och därigenom främja en bättre balans i rollen som chef.

5.3. Syftesdiskussion

*Syftet med uppsatsen var att undersöka utmaningen en individ har i att vara både chef och ledare i en och samma roll. I detta ingår hur chefer **tolkar, hanterar och arbetar** med balansen mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling, samt **självreflektionens** potentiella betydelse i denna hantering.*

Det är svårt för en chefsindivid att balansera mellan administrativt arbete och verksamhetsutveckling, då det framgån att den ena aktivitetens förutsättningar kan hämma den andra. Ännu svårare blir det då de **tolkar** balansen i termer av att en förutsättning för framgång är att lyckas kombinera dem. Hur individer idag väljer att **hantera** balansen är att de går ifrån den traditionella synen av ledarskap och använder en dualistiskt sätt just för att skapa begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetets komplexa miljö. Ett delat ledarskap både i form av att vara två individer som delar och således balanseras på uppgifterna men även

på så vis att medarbetare engageras och således avlastar chefen. Ett ytterligare sätt att hantera balansen berör prioriteringarna individen gör vilka grundas i vad chefen själv anser vara mest brådskande. Chefernas prioritering i kombination med tidsbrist resulterar i att de tar med sig arbete hem och således påverkar obalansen även deras fritid. I **arbetet** med balansen uppstår ett dilemma - prioriteras ledarskap avbelastas chefen då medarbetarna engageras men å andra sidan kan för stort fokus på ledarskap resultera till oordning och istället påverka balansen i fel riktning. Trots att **självreflektion** idag inte fyller en aktiv roll i chefers hantering av balansen har den en potentiell betydande påverkan. Cheferna lyfter vikten av god självkänedom, att veta sina styrkor och svagheter i syfte att utvecklas i sin chefsroll vilket vidare påverkar och möjliggör hantering av balans mellan alla dess krav och aktiviteter.

5.4. Egna reflektioner

Utifrån slutsatserna har vi konstaterat att en och samma individ kan vara både ledare och chef i samma roll, det problematiska berör aktiviteterna som förväntas utföras. Vi har noterat att chefer definierar rollerna och aktiviteterna nästintill identiskt med tidigare forskning och teorier. Detta kan antingen bero på att de själva stött på liknande definitioner i utbildningar alternativt att detta faktiskt är vad som upplevs i deras vardag. Trots att vi inte valde, utifrån studiens syfte, att ta hänsyn till demografisk fakta utlästes att de chefer som var äldre och med mer erfarenhet var mindre öppna för nya metoder i utvecklingssyfte med motiveringen att de arbetat som chef under så pass lång tid att de behärskar den till så hög grad som är möjligt. Detta ställer vi oss frågande till om en individ någonsin kan bli fullärd oavsett erfarenhet eller ålder. Inte minst när ledarskap som fenomen är under ständig utveckling och nya aspekter och teorier ständigt introduceras. En ytterligare egen tanke efter arbetets process berör självreflektion som verktyg för utveckling. Vi tror att självreflektion som verktyg har mycket större potentialitet i att utveckla chefsindivider, däremot kommer modellen inte till sin fulla rätt då vi anser utvärderingen av processen som utmanande. Lyckas rättvisande mätmått av processen inte framställas tror vi att det kan innebära dess fall. Vidare målar en mängd forskning upp ledare som hjälteschabloner, med andra ord ifrågasättande om det inte finns i verkligheten. Detta är något som över huvud taget inte går att koppla till verkligheten utifrån denna studie.

5.5. Vidare forskning

Ett intressant gap vi funnit under arbetets gång, trots att det inte låg i fokus för vårt syfte, är att som ovannämnt det finns en stor skillnad i forsknings antaganden om hjälteschabloner vilka

inte alls tycks stämma överens med verkligheten. Hur kommer det sig? Vidare har vi fokuserat på individnivå gällande arbete med balansen, en ytterligare intressant aspekt är att inkludera medarbetarnas syn på obalansen samt vilka konsekvenser det delvis får för dem som individer men även hur chefindividernas tolkning och hantering påverkar resterande organisation.

Vidare har vi konstaterat att det tidigare fanns en liten mängd forskning gällande konkreta handlingsmönster samt hur chefer upplever självreflektion i arbetet. Vi har i denna uppsats undersökt hur verktyget spelar en roll i hantering av balans mellan administration och verksamhetsutveckling. Däremot konstateras konkreta handlingsmönster vara svåra att formulera vilket grundas i verktygets karaktärsdrag; individuellt, kontextuellt och komplext. Dessa komponenter är något vidare forskning bör fokusera på i närmande av mer konkreta tillvägagångssätt i självreflektion, samt om detta ens är möjligt.

Referenslista

Alvesson, M & Deetz, S. (2000). *Kritisk Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Ledarskapsteorier Alvesson, M. & Spicer, A. (eds): *Ledarskapsmetaforer: Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur s.129-154

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press. S. 3-20

Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behaviour: The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4, s. 259-301

Bolman, Lee, G. & Deal, Terrence, E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Braksick, L. (2007). *Unlock Behavior & Unleash profit*. Mc Graw-Hill, Inc, New York.

Brent, M. & Matheny, J. (1999). *Self-reflection - the source of personal and Leadership Development*. MiL Concepts (8).

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

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2007). *Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, p. 40-67. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.

Camilla Bengtsson
Lisa Åkesson

Day, D. V. & Halpin, S. M. (2004). *Growing leaders for tomorrow: an introduction*. In Day, D.V., Zaccaro, S.J. and Halpin, S.M. (Red.). *Leader development for transforming organizations, growing leaders for tomorrow*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Day, David. V. (2001). *Leadership Development: A Review in Context*. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No 4. The Pennsylvania State University.

Döös, M. & Waldenström, K. (2008). *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA rapport

Elvnäs, Simon. (2010). *Vad arbetsledare ska göra och varför de inte gör det*. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings Universitets: Tekniska högskolan

Hanson, Anders. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Upplaga 1:9. Studentlitteratur Ab: Lund.

Helsingborgs stad (2016). *Så styrs Helsingborg*.
www.styrning.helsingborg.se (läst: 2016-04-25).

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.

Holmberg, H. & Tystrup, M. (2012) *Managerial leadership as event-driven improvisation*. Tengblad, S, (eds): *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.

Högberg, Örjan (2002). *Kommunchefers tidsanvändning: en studie om kommunchefers funktioner och roller*. Linköpings Universitet.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, pp 281-295.

Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press

Nesbit Paul, L. (2012). *The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development*. SAGE Publiciton 11(2) s. 203-226.

Northouse, P. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika. (2014). *Gränsöverskridande chefskap: arbete över organisatoriska gränser i människonära verksamheter*. Lund: Studentlitteratur.

Renn, R. W., Allen, D. G., Fedor, D., B., Davis, W. D. (2005). *The Roles of Personality and Self-Defeating Behaviors in Self-Management Failure*. Journal of Management, Vol. 31 No. 5, p. 659-679

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

Sandahl, Christer, Falkenström, Erica & von Knorring, Mia. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och Kultur.

Sveningsson, S, Alvehus, J, & Alvesson, M. (2012). *Managerial leadership: identities, processes, and interactions*. Tengblad, S, (eds): *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press: s.69-86.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber

Tengblad, Stefan, Hällstén, Freddy, Ackerman, Christer & Velten, Johan. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber.

Yukl, Gary. (2012). *Ledarskap i organisationer*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders; Are they different?* *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 55 Issue 3, p. 67-78, 12p. Publisher: Harvard University.

Camilla Bengtsson
Lisa Åkesson

Zaleznik, A. (1990). *The leadership Gap*. Academy of Management Executive, Vol. 4 No. 1.

Åström, E. (2014). Chefers upplevelse av hälsa påverkar ledarskapet. I Henrik Loodin & Lars Nordgren (red.). *Health Management. Att leda hälsoverksamheter med service i fokus*. Stockholm: Sanoma utbildning, s. 183-216.

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Vem är du, Hur fick du rollen du har idag

Ledare eller chef

Vad är dina huvudsakliga syften och uppgifter i din roll?

Tidsdisponering (Vad förekommer mest, vad minst, vad önskar du att du hade mer tid för?)

Det som förekommer oftast – är det något du och organisationen anser vara mest viktigt?

Vad är en chef enligt dig?

Vad är en ledare enligt dig? Finns det någon skillnad?

Skulle du kunna nämna en bra chef? En bra ledare?

Har du någon förebild du strävar efter att likna?

Hur påverkar denna föreställning du har om en bra chef dig?

Lever du upp till din beskrivning av att vara chef / ledare

Vad är rätt saker att göra som chef/ledare enligt dig?

Hur görs dessa saker på rätt sätt?

Beskriv en situation där ditt ledarskap fungerat bra – hur vet du att det gick bra?

Beskriv en situation där ditt ledarskap fungerat mindre bra?

Hur gör du när något inte går som planerat? (riktlinjer, anpassar)

Hur påverkar det dig som ledare?

Mot dig själv? Mot andra?

Krav i arbetet - Vad har du i åtanke när du planerar din tid? Vilka faktorer är viktigast?

Vad driver ditt arbete framåt? Riktlinjer? Vem formulerar dina uppgifter?

Finns det något du hade velat göra som du inte gör?

Känner du att du får uppmärksamhet för ditt arbete i form av feedback? Från dig själv, de som är över dig, dina medarbetare, kunder.- i vilken form?

Teorier gällande att chefer/ledare är medvetna om vad som ska/behöver göras – men inte har tillräcklig kunskap för hur det ska kunna göras – *vad tror du detta beror på?* Vad - Hur

Självreflektion – utveckling av sitt ledarskap

Vet vad självreflektion är?

Arbetar du med utveckling av dig själv som ledare?

Hur? *Utbildning, analysering, kurser, riktlinjer, uppföljningar*

Om ledarskapsutbildningar: syfte, hur ser ut, lär vad.

Hur använder du kunskapen från utvecklingen av ditt ledarskap i praktiken? Lyckas du överföra tips och råd till din vardag? Hur implementeras ledarskapsutveckling av dig och din verksamhet?

Hur jobbar du med personlig ledarskapsutveckling? Hur frekvent?

På arbetsplatsen: är du ditt personliga jag eller antar du en roll?

Har du hört talas om självreflektion som verktyg för personlig utveckling? Vad är självreflektion för dig? Erfarenheter? Fokus arbetsroll.

Arbetar du med självreflektion? Hur? Om nej: varför inte?

Påstående: ledare är mindre benägna att lära om det inte gynnar det operativa i företaget. Vad tror du om detta? Vad beror det på? Stämmer det?

Finns resurser för att arbeta med självreflektion hos er?

Vad anser du skulle krävas för att ledare ska ta sig tiden att analysera sig själva – självreflektion?

Vad anser du krävs/vilka förutsättningar behövs för att utöva ledarskap och vara nytänkande?

Vilka förutsättningar krävs för att utöva chefskap och samtidigt behålla balans?

Tror du självreflektion skulle kunna bli en del av ditt dagliga arbete?

Tror du att verktyget hade nyttjats mer effektivt och aktivt om det funnits någon form av sporre/morot/incitament? Vad för incitament?