

# Grattis! Du ska bli chef

---

En kvalitativ intervjustudie  
kring chefers uppfattning om  
sin första chefsroll

Jonna Kure Lindberg

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 HP
Sidantal:	33 sidor
Titel:	Grattis! Du ska bli chef – En kvalitativ intervjustudie om chefers uppfattning om sin första chefsroll
Författare:	Jonna Kure Lindberg
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2021-01-10
Sammanfattning:	<p>Att vara ny chef kan upplevas som både en otäckt och förväntansfull tid. Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilka utmaningar och möjligheter som finns kopplat till nytt chefskap. Studien har en fenomenografisk metodansats. Datainsamlingen består utav fyra semistrukturerade intervjuer. Intervjupersonerna är chefer från olika arbetsplatser i början eller mitten av sin karriär. Resultatet presenteras i tre olika rubriker som behandlar vilka arbetsuppgifter en chef har, hur lärandeprocessen att bli chef var samt vad som händer efteråt. Analys och diskussion görs utifrån teorier om situationsbaserat ledarskap, erfarenhetsbaserat lärande, handlingsutrymme och makt. Slutsatsen är att chef, som arbetare en stor del med ledarskap, blir troligtvis inte fullärd ledare utan den är en lärandeprocess som ständigt utvecklas. I arbetet presenterar faktorer som underlättar för utvecklingen. Förslag till vidare forskning är att undersöka vilka bakomliggande faktorer som finns kring varför en individ är redo för att bli chef eller inte.</p>
Nyckelord:	Fenomenografi, första chefsrollen, ledarskap, onboarding-process, chefskap, ny chef, ny ledare

## Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	4
1.2 BAKGRUND.....	4
<b>2 METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 UTGÅNGSPUNKTER .....	5
2.1.1 <i>Induktiv ansats</i> .....	6
2.1.2 <i>Fenomenografi</i> .....	6
2.1.3 <i>Intervju som metod för datainsamling</i> .....	8
2.2 GENOMFÖRANDE .....	8
2.2.1 <i>Urval &amp; tillvägagångsätt</i> .....	8
2.2.2 <i>Bearbetning av empiriskt material</i> .....	10
2.3 ETIK, KVALITÉ OCH DISKUSSION .....	10
<b>3 RESULTAT</b> .....	<b>13</b>
3.1 EN CHEFS ARBETSUPPGIFTER .....	13
3.2 ATT BLI CHEF .....	15
3.3 NÄR MAN HAR BLIVIT CHEF .....	17
<b>4 TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>20</b>
4.1 LEDARSKAP .....	21
4.1.1 <i>Situationsbaserat ledarskap</i> .....	21
4.1.2 <i>Handlingsutrymme</i> .....	22
4.1.3 <i>Makt</i> .....	23
4.2 LÄRANDE.....	24
4.2.1 <i>Erfarenhetsbaserat lärande</i> .....	24
4.2.2 <i>Ledarens utvecklingsbarhet</i> .....	25
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>27</b>
5.1 ARBETSUPPGIFTERNAS KRAV .....	27
5.2 LÄRANDEPROCESSEN TILL ATT BLI CHEF .....	29
5.3 ATT HANTERA LEDARSKAPETS UTMANINGAR .....	32
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>36</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>A</b>
BILAGA 1.....	A
BILAGA 2.....	A

## Förord

Jag var från början väldigt säker på att jag ville skriva om ett ämne som jag skulle ta med mig ut i mitt kommande arbetsliv. Det målet skulle jag säga att jag har uppnått. Jag vill tacka samtliga intervjupersoner, inte enbart för att de har ställt upp och låtit sig intervjuas, men också för alla givande samtal om ledarskap och lärande som jag kommer bära med mig i framtiden. Utan er hade det inte varit möjligt!

Jag vill också tacka både vänner och familj! Att skriva kandidatuppsatsen själv har varit en större utmaning än vad jag först trott, utan era uppmuntrade ord hade det varit svårt att hålla motivationen uppe. Ett telefonsamtal från en vän under lunchen har betytt mer än vad ni tror.

Ett stort tack till min handledare Maria Löfgren Martinsson för givande feedback, men också för hela studietiden. Jag förstår nu att allt vi har gjort är för att förbereda oss, för både skrivande av detta arbete, men också för mitt och mina klasskamraters kommande äventyr!

Hjärtligt tack!

*Jonna Kure Lindberg*

# 1 Inledning

”Jag skulle vilja erbjuda dig en tjänst som konsultchef”

I nästan två och ett halvt år har majoriteten av min tid spenderats på Lunds universitet, mer exakt på programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor. Här bildas framtidens Personalvetare, ett yrke som kan leda till en mängd olika titlar som exempelvis Jobbcoach, HR Business Partner, Personalchef eller Rekryterare (SACO 2021). Jag vågar påstå att många av mina klasskamrater är fyllda av förväntan och spänning för att komma ut i arbetslivet med vår nyvunna kunskap om allt som arbetsfältet gällande HR möjligen kan innefatta. Det är redan några av oss studenter som är ute och skaffar oss erfarenhet i form av en timanställning inom HR-relaterade yrken, inte minst jag själv. För några månader sedan ställdes frågan i citatet ovan till mig av min nuvarande arbetsgivare om det fanns ett intresse av en tjänst som konsultchef inom bemanningsbranschen efter mitt författande av denna C-uppsats. Det var med skräckblandad förtjusning som jag tackade ja till min första heltidstjänst, något som min utbildning möjliggjort.

Sent i våras författade jag tillsammans med två av mina klasskamrater en B-uppsats som berörde ämnet Onboarding. Onboarding kan förklaras som introduktion av nyanställda. Vår B-uppsats fokuserade på onboarding-processer i relation till medarbetare och chefer i en kommun som arbetar med tillitsbaserat ledarskap. Ett betydande resultat som var utmärkande för vår uppsats var respondenternas uppmaning om relationsskapandet i sin onboarding-process gentemot samtliga aktörer som individen har kontakt med i sin roll. Kort tids nog kommer även jag att genomgå en onboarding-process mot min nya roll. Jag vill tro att både vid en ny arbetsplats och arbetsroll är det vanligt förekommande med tankar och funderingar kring hur en skall ta sig an den nya miljön och uppgifterna på ett så optimalt sätt som möjligt. På grund av den personliga identifikationen kommer min C-uppsats att fokusera på främst hur nya chefer finner sig till rätta i sin nya arbetsroll.

Ordet ”chef”, synonymt med anförare, förman, ledare etcetera definieras som en titel för en individ som besitter en ledande makt eller beslutsrätt över en specifik arbetsgrupp eller organisation (Nationalencyklopedin u.å). Vid mitt anställningssamtal ökade även orden ”Det är du som kommer vara ytterst ansvarig”. Utmaningen ger mig fjärilar i magen samtidigt som begreppen ansvar och ledarskap är överhängande mig. Frågor som jag ställer mig är hur chefer, samtidigt som de är nya i sin roll, även ska leda och skapa engagemang och motivation hos andra? Är det något speciellt som händer under ens första tid som chef? Hur är man en bra chef?

Med följande frågor i bakhuvudet så föddes idén till denna C-uppsats. I en tid under Coronapandemin, som varit speciell för alla, kan det snarare upplevas som det digitala och distansledarskapet har varit i fokus i jämförelse med nytt chefsskap. Arbetslivet är en ständig livscykel och nya, kanske unga, chefer tillkommer. Branscher som speciellt gynnas av en explosionsartad tillväxt i skuggan av pandemin är möjligtvis i behov av stöd och råd kring hur de som arbetsgivare kan stötta nya chefer i sin roll. Genom följande

kandidatuppsats hoppas jag att resultatet av forskningen kan bidra till detta. Det är dags att föra chefskapet och att vara ny i sin arbetsroll till ljust. Jag har därför valt att genomföra en fenomenografisk forskningsstudie med namn "Grattis, du ska bli chef!".

## ***1.1 Syfte och frågeställningar***

Med utgångspunkt i det personliga intresset för den första chefsrollen, som framkom under inledningen av denna kandidatuppsats, har ett syfte med tillhörande frågeställningar arbetats fram. Syftet med uppsatsen är, med utgångspunkt i chefers uppfattning om sin första chefsroll, att beskriva och analysera vilka utmaningar och möjligheter som finns kopplat till ett nytt chefskap.

Frågeställningar som kan hjälpa mig att svara på mitt syfte är följande:

- Vilka olika arbetsuppgifter har chefer och hur uppfattar de kraven som finns i relation till dessa?
- Vilka uppfattningar går att identifiera gällande hur chefer beskriver sin lärandeprocess?
- Vilka är de största utmaningarna som chefer uppfattar i relation till sin första chefsroll?

## ***1.2 Bakgrund***

En fenomenografisk forskningsstudie tar fasta i respondenternas uppfattningar och personliga åsikter (Fejes et al 2018), detta kommer att genomgå grundligt under avsnitt 2. *Metod.* För att läsaren skall få en bra bakgrundsförståelse kommer det under avsnitt 1.2 *Bakgrund* att presentera de respondenter som varit delaktiga i detta arbete. Det kommer även en enklare beskrivning av de arbetsplatser eller branscherna som cheferna arbetar och verkar inom.

Samtliga respondenter är eller har varit chefer i cirka tre till fyra år, med undantag för HR-Praktikern som varit chef i över fem år. Tre av respondenter var kvinnor medan en var man. Eftersom samtliga intervjupersoner har olika titlar kommer de benämnas vid dessa fortsättningsvis i min uppsats för att förenkla för läsaren. Konsultchefen och Fabrikschefen har en treårig respektive femårig universitetsutbildning, medan både Arbetsledaren och HR-Partnern har en gymnasialutbildning. Alla intervjupersoner är i 30 års åldern och har antingen sin första eller andra chefsroll, förutom för HR-Praktikern som har arbetat som både platschef och konsultchef på olika arbetsplatser tidigare.

Branscherna som berörs i mitt arbete är tämligen snarlika, däremot arbetar alla intervjupersoner på olika arbetsplatser. Två av cheferna arbetar inom industribranschen, mer specifikt är båda företag något slags av produktionsföretag inom infrastruktur- respektive fordonsbranschen. Konsultchefen arbetar på ett företag som tillhandahåller tredjepartslogistik- samt bemanningslösningar. HR-Partnern jobbar på ett E-handelsföretag inom mode och skönhet, tidigare har även hon varit konsultchef på ett bemanningsföretag.

## 2 Metod

I kommande avsnitt behandlar jag valet av forskningsmetod. Detta har jag som författare valt att presentera i tre rubriker gällande *Utgångspunkter*, *Genomförande* samt *Etik, kvalitet & diskussion*. Innehållet i den förstnämnda rubriken kommer beröra kvalitativ forskning, fenomenografi samt intervju som strategi. Detta kommer följas med att presentera urval och tillvägagångsätt under *Genomförande*. Sist kommer det under avsnittet *Etik, kvalitet & diskussion* föras en metoddiskussion om etiska övervägande, arbetets trovärdighet samt generaliseringsbarhet.

### 2.1 Utgångspunkter

Denscombe (2018) skriver om vikten av att välja en forskningsstrategi som första steg i att konstruera en forskningsstudie. Forskningsstrategi definierar författaren som en idé som kan genereras till en handlingsplan och en problemformulering, även kallad forskningsfråga. Denna fas drar jag paralleller till min egen brainstorming-fas där olika idéer togs fram och tänktes igenom för att kunna konstruera ett första uppsats-PM. Detta låg sedan till grund för mitt val av både forsknings- samt metodansats.

Som nämnt i syftet ligger det i mitt intresse att undersöka chefers uppfattningar om sin första chefsroll. Detta landade i en metodansats som kallas för fenomenografi, vilket enligt Fejes et al. (2019) definieras som en ansats där människors tankar och uppfattningar står i centrum och forskaren skall arbeta för att beskriva hur respondenterna förstår sig på diverse fenomen. Fenomenografi kommer att behandlas ytterligare under separat under rubrik.

Vid denna tidpunkt i min brainstorming-fas hade jag nu ett utkast till en forskningsfråga och ett val av metodansats. Det är även viktigt enligt Denscombe (2018) att forskaren överväger om projektet skall vara en kvantitativ eller kvalitativ forskning i samband med att en skissar en strategi. Kvalitativ forskning fokuserar på att använda respondenternas ord och bilder i stället för siffror som grund i analysen, det är av denna anledning som kvalitativ forskning ofta används i projekt som är mindre till skala (Denscombe, 2018). Kvalitativ forskningsansats präglas av att analysen sker under processen för datainsamling och att det kräver forskarens inblandning till viss del (Denscombe, 2018). Detta är en kritik, eller snarare ett område som kräver att forskaren tänker till kring sin inbländning, som Fejes et al. (2019) lyfter mot kvalitativ forskning. Den sistnämnda författaren menar att skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är att siffror och statistik talar för sig själv, medan i en kvalitativ forskningsstudie är det forskarens tolkningar av det som sägs och urartar sig under datainsamlingen som ligger till grund för empiriska materialet. Detta kräver en medvetenhet om att materialet skall återges på ett korrekt och exakt sätt vilket skapar diverse riktlinjer för hur en kvalitativ studie skall upprätthålla god kvalitet (Fejes et al. 2019), detta kommer vidare att beröras under fenomenografi.

### **2.1.1 Induktiv ansats**

Förutom att ta ställning till handlingsplan, syfte, frågeställningar etcetera som forskningstrategi bör forskaren även fundera på begreppen induktion och deduktion. Fejes et al (2018) skriver om att beroende på vilken ansats, av nyss nämnda, forskaren väljer kommer det i sin tur att påverka forskningen i helhet. Främst är det avgörande för det resultat och analys som forskaren kommer fram till, eftersom de två ansatserna skiljer sig i om forskaren antingen drar slutsatser från redan beprövande teorier eller allmänna slutsatser utifrån empirin (Fejes et al 2018). Fejes et al (2018) fortsätter med en mer ingående beskrivning av induktion där han förklarar att forskaren i denna ansats drar slutsatser utifrån det som upplevs i intervjuer, observationer och andra händelser. Att vara induktiv påverkar också att slutsatsen inte blir en allmängiltig regel, eftersom kommande studier kan få ett annat resultat (Fejes et al. 2018).

Mitt val av fenomenografi som metodansats ledde till att jag ville vara induktiv eftersom jag ville dra slutsatser utifrån det som respondenterna upplever, men även undersöka ett nytt fenomen och försöka komma till nya slutsatser som vidgar mitt synsätt på olika fenomen i stället för att bevisa en redan beprövad teori. En utmaning som Fejes et al (2018) vill uppmärksamma är svårigheter att just vara induktiv, nästintill fördomsfri, till det fenomen man undersöker. Eftersom det är mitt tredje år på universitet, mer specifikt på programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor, så har jag samlat på mig en större kunskapsbank om exempelvis ledarskap vilket påverkar min möjlighet att vara induktiv kring dessa fenomen. Rent praktiskt är detta något som möjligtvis kommer påverka mig vid intervjutillfällena om respondenterna nämner något om ledarskap, även min analys och min process att komma fram till en slutsats kan bli påverkad. Som forskare är det viktigt att jag försöker se bortom min förförståelse och hantera empirin och materialet så induktivt som möjligt. Något som jag däremot inte haft stor kunskap är just själva fenomenet ”den första chefsrollen”, och innan insamlingen av min empiri har jag låtit bli att läsa kurslitteratur och vetenskapliga artiklar kring området.

### **2.1.2 Fenomenografi**

Fenomenografi är kvalitativ metodansats där människors uppfattningar av ett specifikt fenomen står i centrum (Uljens, 1989). Fejes et al. (2019) förklarar att forskaren bör vara intresserad av hur människan förstår och tolkar ett fenomen, och därmed skapar en social verklighet i sammanhanget. Författaren fortsätter med att skriva hur denna metodansats skapar en fördjupade förståelse av människans lärandeprocess, men också öppnar upp för möjligheten att det kan finnas fler än en absolut sanning om hur en skall uppfatta och förstå en viss situation. Som främsta metod för insamling av data i en fenomenologisk studie är det antingen semistrukturerade intervjuer eller tematiska intervjuer som ligger till grund eftersom det möjliggör för forskaren att få fördjupade och nyanserade svar av respondenterna (Fejes et al. 2019).

Ett centralt begrepp för fenomenografi som både Uljens (1989) samt Fejes et al. (2019) skriver och diskuterar kring är ”Uppfattning”. Uppfattningsbegreppet beskrivs som



meningsbildande, med detta menas vilken mening människor skapar sig kring ett visst fenomen (Uljens 1989). Enkelt beskrivet innebär uppfattning den förståelse eller erfarenhet som individen förenar med ett specifikt scenario (Fejes et al. 2019). Fejes et al (2019) kopplar även ihop detta med begreppet utfallsrum, som författaren beskriver som utrymmet för antalet olika uppfattningar det kan finnas inom ett och samma fenomen. Som nämnt i det inledande stycket, ”*Utgångspunkter*, är det möjligt för multipla sanningar kring ett fenomen, vilket skapar nyanser och skillnader för forskaren att intressera sig för i sin analysprocess (Fejes et al. 2019).

Vad är då ett fenomen? Uljens (1989) skriver om både primära och sekundära fenomen. Primära fenomen är oftast något mer konkreta och där det finns avgränsningar, exempelvis en bild eller en textrad. Sekundära fenomen har enligt Uljens (1989) inte en lika tydlig avgränsning och innebär att fenomen snarare konsulteras och tilldelas en betydelse inom det sociala rummet. Uljens (2019) ger exempel på ett sekundärt fenomen genom ord som *utbildning*, *lärandeprocess* eller *uppföstran*. Fenomenet som ligger till grund för mitt arbete med denna kandidatuppsats, det vill säga *den första chefsrollen*, skulle jag definiera som ett sekundärt fenomen eftersom definitionen av begreppet ofta ligger i betraktarens ögon samt att gränsen för var begreppet börjar och tar slut kan upplevas som elastiskt. Fenomenets innebörd får främst konsekvenser för forskaren och de intervjuer som används för datainsamlingen eftersom det kan vara svårt för forskaren att ta reda på respondenternas fulla definition av fenomenet, men också för att språkbruket kan vara olika i tal men syfta till samma betydelse (Uljens 1989). Därför är viktigt med nyanserande och rikliga svar i intervjuer, vilket uppnås med uppföljande frågor (Fejes et al. 2019). Mer om intervjuer som datainsamlingsmetod för en fenomenologisk studie, och varför det är viktigt för min studie, kommer i följande rubrik.

Det är min förhoppning för läsaren att det framkommer att fenomenografi grundar sig i individers uppfattningar och att ord och andra gester därav är vid högsta betydelse för uppsatsen. Förutom vikten på intervjuer som insamlingsmetod är det också betydelsefullt för hur välgjord den fenomenologiska dataanalysen är gjord. Fejes et al. (2019) presenterar en av flertalet modeller för hur analysprocessen kan gå till, det är visserligen inget facit utan bör ses som ett förslag. Fejes et al. (2019) presenterar sju olika steg, där steg ett innefattar att lära känna sitt material. Detta innebär kort och gott att läsa igenom de transkriberingar som gjorts från intervjuerna. Steg två kallar Fejes et al. (2019) för kondensation och betyder att forskaren, ofta på utskrivet material, klipper, sätter ihop eller skiljer olika passager i texten åt för att kunna skapa sig en bild av materialet. Detta följs därefter av steg tre där en jämförelse mellan de olika passagerna sker för att identifiera skillnader och likheter, vilket gör det möjligt att skapa grupperingar som är steg fyra (Fejes et al. 2019). I steg fem och sex skapas olika kategorier för att kunna skapa sig ett resultat (Fejes et al 2019). Dessa beskrivningskategorier kan uttrycka sig på olika nivåer i den mån att de antingen kan vara mer allmänna eller mer specifika (Uljens, 1989). Steg sju kallar Fejes et al. (2019) för den kontrastiva fasen, vilket innebär att forskaren reducerar ner antalet beskrivningskategorier för att presentera ett resultat.

### **2.1.3 Intervju som metod för datainsamling**

Intervju som metod för insamling av empiriskt material är primärt inom fenomenografi, på grund av att forskaren söker efter djupa och mångfaldiga svar på sina frågor (Cohen et al. 2018). Fenomenografins syfte, som är att försöka beskriva människors uppfattning av fenomenen, uppfylls ofta med hjälp av intervjuer med öppna frågor som tillåter uppföljning och följdfrågor (Cohen et al. 2018). Fejes et al. (2019) kallar samtalstekniken som en fenomenografisk forskare bör besitta för *probing*. Författaren fortsätter med att förklara att detta innebär att forskaren som intervjuare följer upp med följdfrågor och ger tillfällena för respondenterna att utveckla sina svar. Probing kan även te sig som icke-verbal vilket då innebär tyst bekräftelse i forma av nickningar eller annat bekräftande kroppsspråk (Fejes et al. 2019).

I denna kandidatuppsats kommer jag använda mig av semistrukturerade intervjuer med hjälp av en intervjuguide, se *bilaga 1*. Denna datainsamlingsmetod valde jag eftersom den passa väl ihop med fenomenografi eftersom det är folks erfarenheter och åsikter som är i fokus. Semistrukturerade intervjuer består utav en guide därav det finns färdigformulerade frågor och ämnen som skall behandlas, därutifrån har intervjuaren möjlighet och flexibilitet att styra intervjun åt en riktning som forskaren känner kommer utmynna i betydelsefulla svar (Denscombe 2018). Även om forskaren besitter mandat och kunskap om intervjuteknik är det viktigt att vara en aktiv lyssnare och tolka in var någonstans i samtalet som intervjupersonen lägger sin betoning och var någonstans det finns möjlighet att vidareutveckla svaren (Denscombe 2018). Detta är en svårighet hos semistrukturerade intervjuer som även Cohen et al. (2018) lyfter och menar på att det kräver en större flexibilitet hos forskaren för att kunna vara med ödmjuk inför att intervjun kan förändras under tiden, men också att det kräver en bra teknik för att kunna utföra semistrukturerade intervjuer med rikligt innehåll.

## **2.2 Genomförande**

Under följande rubrik behandlas tillvägagångssättet för att kunna genomföra intervjuerna som ligger till grund för studiens resultat. Det presenteras urval, tillvägagångsätt men också den bearbetning av mitt material som gjordes. När en utför vetenskapliga forskningsstudier gäller det att förhålla sig till vissa forskningsetiska principer, även vid studentarbeten som denna uppsats, dessa behandlas också i följande stycke.

### **2.2.1 Urval & tillvägagångsätt**

Mitt syfte, som lyder att beskriva och analysera chefers uppfattning om sin första chefsroll, tar utgångspunkt i chefers egna tankar och uppfattningar. För att kunna ta reda på detta valde jag att utföra semistrukturerade intervjuer, eftersom det ger forskaren möjlighet att få djupgående och reflekterande svar (Denscombe 2018). För att få tag i intervjupersoner så valde jag att publicera ett inlägg (se *bilaga 1*) på två olika sociala medier, LinkedIn samt Facebook. Dessa sociala kanaler valde jag med förhoppningen att det gav mig en möjlighet att nå ut till en bred publik.

Som framkommer i *bilaga 1* hade jag först ett krav att samtliga intervjupersoner skulle varit chef i mellan 1–3 år. Anledningen till detta var för att jag önskade att respondenterna skulle ha en närhet till fenomenet, *att vara ny i sin chefsroll*, men fortfarande inte alldeles för nära i ett tidsperspektiv så att personen inte hunnit reflektera över sin nya roll eller saknade erfarenhet. Jag insåg senare att mitt krav på urval möjligtvis var för snävt, eller att det fanns svårigheter att nå ut till denna målgrupp. Jag fick endast två svar från mitt inlägg på LinkedIn, vilket gjorde att det inte fanns en möjlighet att vara selektiv i mitt urval och kravet på att vara chef i mellan 1–3 år fick modifieras till chefer som var i början eller mitten av deras karriärer. Samtliga intervjupersoner var runt 30-års åldern och hade sitt första eller andra arbete med någon form av ledarskap som primär arbetsuppgift, förutom HR-Praktikern som haft över tre tjänster som någon slags chef.

Sammanfattningsvis kom två av mina intervjuer utifrån inlägget på LinkedIn, och resterande två intervjuer frågade jag muntligt eller genom mejlkorrespondens direkt till personerna eftersom de fanns i mitt nätverk genom gemensamma bekanta i arbetslivet. Se *Figur 1* gällande vilka intervjupersoner som deltagit i studien.

	Kön	Titel	Antal år i roll	Fysisk eller digital intervju	Datum för intervju	Längd på intervju (minuter)
Intervjuperson 1	Kvinna	Arbetsledare	4	Fysisk	22/11–21	39
Intervjuperson 2	Man	Fabrikschef	3	Digital	23/11–21	31
Intervjuperson 3	Kvinna	Konsultchef	4	Fysisk	1/12–21	29
Intervjuperson 4	Kvinna	HR-Partner (Tidigare konsultchef)	1 (respektive 3)	Digital	13/12–21	36

**Figur 1: Översikt intervjupersoner, skapad 13/12–2021**

Utifrån mitt syfte och mina tillhörande frågeställningar konstruerades en intervjuguide (se *bilaga 2*) för att hjälpa mig uppnå dessa. Jag valde att utföra semistrukturerade intervjuer eftersom jag ville få så utförliga svar som möjligt, men samtidigt hålla en röd tråd genom intervjun med förbestämda teman för att mina frågeställningar skulle besvaras. Två av fyra intervjuer hölls genom ett fysiskt möte på respektive intervjupersons arbetsplats, medan två intervjuer hölls digitalt genom TS Teams med hänsyn till intervjupersonernas önskemål.

### **2.2.2 Bearbetning av empiriskt material**

Precis som vilken kvalitativ forskning som helst är det viktigt att analysprocess görs noggrant och den röda tråden återfinns genom hela studentarbetet. Jag kommer ta inspiration av den modell som Fejes et al. (2018) presenterar, se *avsnitt 2.1.2 Fenomenografi*, och under följande rubrik gås det igenom hur jag arbetat med transkribering, kodning och sammanställning av beskrivningskategorier.

Samtliga intervjuer spelades in via röstmemo. Dessa ljudupptagningar transkriberades sedan ordagrant, alltifrån tysta nickningar, hummande och direkta citat. Sedan började bearbetningsfasen av materialet. Jag arbetade med transkriberingarna på utskrivet material för att kunna färgmarkera betydelsefulla delar och passager i intervjun. Jag klippte sedan ut meningar och stycken för att kunna para ihop dessa med liknande delar i de andra intervjuerna också. När alla bitar var uppdelade i likheter och skillnader försökte jag kategorisera ihop dessa, detta ledde fram till skapandet av åtta kategorier som rörde ämnena: *Utbildning, Introduktionsprocess, Krav, Arbetsuppgifter, Förväntningar, Egenskaper, Ledarskap* och *Lärdomar*. Dessa var snarare likt ett arbetsnamn, det vill säga beskrivningskategorier som var tvungen att reduceras ner till färre kategorier och ett resultat.

### **2.3 Etik, kvalité och diskussion**

Vid första kontakt med intervjupersonerna tydliggjorde jag vilka etiska övervägande som fanns i studien. Jag informerade skriftligt om syftet för studien för att låta deltagarna skapa sig en förståelse och intresse för att delta via mejl innan intervju, jag bifogade även hur jag arbetade med informations-, samtyckes-, konfidentialitet- samt nyttjandekravet i mitt arbete. Jag inledde samtliga intervjuer med att upprepa syftesbeskrivning och de etiska övervägandena för att vara säker på att intervjupersonerna hade hört informationen och deltagandet skedde frivilligt.

För att uppnå samtyckeskravet berättade jag att det är helt okej att närsomhelst avsluta eller inte svara på en fråga, studien bygger på att deltagarna frivilligt deltar för att kunna få en bred bild över det som forskas och att de fritt skall berätta om sina uppfattningar. Konfidentialitetskravet innebär att intervjupersonernas namn, arbetsplatser eller geografiska plats inte avslöjas i arbetet dels för att det inte är av relevans för mitt syfte, dels för att skydda deltagarna och för att de skall vara bekväma med att dela med sig av sin erfarenhet. Det är en avvägning att välja hur mycket titlar, arbetsplatser etcetera som skall ingå i ett arbete, för min del valde jag att behålla intervjupersonernas titlar för att läsare skulle kunna skapa en sorts relation och uppfattning till materialet. Sist behandlade jag även nyttjandekravet, det vill säga att uppgifterna som framkommer i intervjuerna kommer endast att användas för författandet av denna uppsats och ingen annanstans. (Vetenskapsrådet 2002)

Validitet och reabilitet är två begrepp som beskriver forskningsstudiers trovärdighet som helhet. Begreppen kommer från den kvantitativ forskningen men går att applicera på kvalitativa studier också. (Cohen et al 2018) Fejes et al (2019) beskriver validitet som ett begrepp som bland annat infattar om forskningsfrågan dels är lämplig för kvalitativ

forskning. Oftast är det ”Ja eller Nej-frågor”, som går att besvara med statistik som metod, lämpad för kvantitativ forskning. Bland mitt syfte och frågeställningar intresserad jag mig för olika uppfattningar, erfarenheter och tankar som fanns bland chefer, vilket passar för kvalitativ forskning.

En annan aspekt för att bedöma validitet är om den valda datainsamlings- och analysmetoden är passande till frågeställningarna och syftet av uppsatsen (Fejes et al 2019). Jag valde intervjuer som insamlingsmetod för att få en djupgående bild av vilka uppfattningar intervjupersonerna hade. Frågan är om det hade varit lämpligt att i stället genomföra en enkätstudie. Svarefrekvensen hade möjligtvis varit större och kunnat ge mig en breddare bild med flera olika uppfattningar om fenomenet, däremot hade dessa svar troligtvis inte varit lika djupgående och jag hade inte heller haft möjligheten att kunna ställa följdfrågor för att få en vidareförklaring, vilket jag verkligen har värdesatt under mina intervjuer. En tredje aspekt för att kunna bedöma validitet handlar om resultatet besvarar den berörda frågeställningen eller svävar i väg (Fejes et al 2019). Jag vill tro att det är synligt för läsaren att frågeställningarna och arbetes syfte svaras på i resultatet, däremot är jag ödmjuk inför att arbetet har till viss del varit en tuffare utmaning än trott. Jag upplever att mitt resultat är en liten del i ett mycket större fenomen och därför har det varit svårt att enbart förhålla sig till detta, utan att bli alldeles för allmän. En annan aspekt är att analysmetoden för fenomenografi, det vill säga Fejes et al. (2019) steg för att utföra en fenomenografisk analys, har varit utmanade på grund av att det är första gången jag utför en sådan själv. Jag lämnar det upp till läsaren att avgöra om jag lyckats med uppgiften.

Reabilitet i kvalitativa studier går även att översätta till trovärdighet och behandlar bland annat hur sant materialet som presenteras är. En fråga att fundera över kan exempelvis vara om studien skulle göras om igen, blir det då samma resultat? En annan fråga kan också vara om en annan forskare skulle kunna göra samma observationer och slutsatser utifrån det insamlade materialet. Faktorer som spelar roll för reabiliteten är exempelvis hur väl jag som forskar utför mina intervjuer. (Cohen et al 2018) Det är en konst att kunna och utföra intervjuer, som ligger till grund för mitt arbete, enligt mitt tyckte så speciellt i relation till en fenomenografisk studie där intervjupersonernas uppfattningar står i centrum. Jag har svårt att besvara fråga om resultatet skulle gå att återskapa, troligtvis skulle det inte vara lätt eftersom det är en kvalitativ studie.

Eftersom det är intervjupersoners erfarenheter, egna åsikter och ofta egna upplevelser som står till grund för mitt arbete så var det viktigt för mig att intervjupersonerna anförtror sig till mig. Det var viktigt att respondenterna kände sig trygga att berätta om sina erfarenheter, vilket jag skulle vilja påstå att jag lyckades med. Däremot fick jag trycka genom att ställa följdfrågor för att intervjupersonerna skulle vidareutveckla sina svar, det kan bero på att intervjuguide inte var tillräckligt bearbetad men också på grund av att ämnet ledarskap, som var ett huvudsakligt tema i intervjuerna, är väldigt brett och luddigt att prata om vilket ibland jag upplevde som förvirrade för intervjupersonerna.

En svårighet som jag också stötte på var i konstruerandet av min intervjuguide, det fanns en del upprepningar vilket jag upptäckte under intervjuerna vilket jag korrigerade allt eftersom. Detta kan ha bidragit till att det inte alltid ställdes samma frågor till alla intervjupersoner. Efter intervjuerna reflekterade jag även över att det blev väldigt mycket som ett samtal och i stället låg fokuset på att lyssna och ställa följdfrågor om det som intervjupersonerna berättade om, vilket jag upplevde som utmanande då jag inte kunde förlita mig på min guide lika mycket. Lärdomen jag tar med mig är att bearbeta intervjuguide ännu mer i relation till mina frågeställningar.

Fenomenografiska studier avser att undersöka vilka olika uppfattningar som finns. Jag utförde fyra intervjuer, till följd av dels svårigheter att få tag i personer som var villiga att ställa upp på intervjuer, dels på grund av tidspress. En fråga som jag ställer mig är om det verkligen går att dra slutsatser från en sådan liten population, om resultat är tillräckligt representativt för en fenomenografisk studie. Hade mitt arbete exempelvis varit en fallstudie som undersökt en mindre arbetsplats hade det möjligtvis varit tillräckligt med fyra djupgående intervjuer. Med denna anledning skulle jag säga att mitt resultat är svårt att generalisera till ett större och mer allmängiltigt plan. Däremot tycker jag att min studie kan verka vägledande och inspirerande till framtida forskning.

## 3 Resultat

Utifrån bearbetning av det empiriska materialet i form av transkribering, kodning och de nio beskrivningskategorier mynnade materialet ut i ett resultat som presenteras under följande rubriker. Jag har namngett dessa till ”*En chefs arbetsuppgifter*”, ”*Att bli chef*” samt ”*När man blivit chef*”, anledningen till detta är att jag först vill introducera vilka olika sorters arbetsuppgifter som kan ligga under en chefs ansvarsområde, men också likheter och skillnader mellan olika arbetsplatser. Jag fann ett tydligt ”före” och ”efter” chefskapet som jag vill framföra i de andra två nämnda rubrikerna som berör bland annat förväntningar på sin nya roll men också lärdomar om arbetslivet efter att ha varit chef under något år. Rubrikerna är framtagna efter fastställande av mina beskrivningskategorier, och vilka beskrivningskategorier som är närvarande i vilken rubrik presenteras i inledande stycke under respektive rubrik.

### 3.1 *En chefs arbetsuppgifter*

Denna rubrik är avsedd att svara på min första forskningsfråga gällande vilka arbetsuppgifter som finns och hur chefer uppfattar krav i relation till dessa. Utifrån mina beskrivningskategorier, som nämnt under *Avsnitt 2.2.2 Bearbetning av empiriskt material*, så är det främst kategorierna *Arbetsuppgifter*, *Krav* samt *Egenskaper* som framkommer i följande kapitel.

Att en chefs arbetsuppgifter, men även arbetsdag, kan variera till stor del är något som framkommer i samtliga intervjuer. Två av intervjupersonerna menar på att det krävs en flexibilitet i sin roll för att klara av att en arbetsdag kan ändra riktning, det framkommer bland annat i följande citat.

”Man behöver vara rätt så flexibel som person i och med att dagarna varierar från dag till dag, från timme till timme, man behöver vara anpassningsbar på det sättet att man behöver kunna ställa om ganska direkt. Man måste trivas med att göra det, man måste även någonstans vara rätt så strukturerad trots det” – Konsultchefen

På så sätt kan det tolkas att en del av en chefs arbetsuppgifter innebär att vara öppen till att arbetsdagen kan förändras. Detta betonas även av Arbetsledaren som beskriver hennes arbetsdag med fasta rutiner på morgonen och på eftermiddagen innan hennes arbetsdag avslutas, däremellan är arbetsdag fri att boka möten och andra arbetsuppgifter på.

Ett ord som återkommer i samtliga fyra intervjuer är att man har eller är ansvarig för en del eller hela verksamheten. Fabrikschefen och Konsultchefen talar om ansvaret de har över att leverera det resultat som förväntas av antingen av företaget, men också av deras kunder och andra intressenter. Fabrikschefen lyfter ”Att vi levererar det resultat som förväntas av oss och som vi har lovat i våra prognoser” vilket han fortsätter med att berätta att han känner främst ekonomiska krav på sig.

Konkreta ansvarsområden som lyfts fram under intervjuerna är dels att både Fabrikschefen och Arbetsledaren har liknande tekniska arbetsuppgifter, det kan vara ett resultat av att båda verkar inom en industriell bransch. Båda intervjupersonerna lyfter att de ansvarar

för tillverkningsinstruktioner och kontroller. En del av deras arbetsuppgifter innebär även effektiviserings- och utvecklingsarbete som bland annat kan innefatta tidsstudier och kalkyler gällande personal men även produktionsmässiga variabler som lagerhållning och tekniska inköp.

Arbetsledaren delar även liknande arbetsuppgifter med konsultchefen när det kommer till rekrytering. Konsultchefen arbetare på ett bemanningsföretag som hyr ut personal, vilket bland annat innebär annonsering, CV-granskning, intervjuer samt att skriva anställningsavtal. Arbetsledare är också delaktig vid rekryteringsprocesser, främst i tillfällen vid sommarvikarie men även vid produktionstoppar eller när annan ökning av personal behövs. Skillnaden mellan deras arbetsuppgifter i detta fall är att rekrytering återfinns i Konsultchefens dagliga arbetsdag medan Arbetsledaren endast sysslar med detta säsongsvist under året. Även HR-Praktikern ägnar en stor del av hennes arbetstid åt rekrytering. Att dagligen ha kontakt med kandidater och arbetssökande ställer krav på att ”vara en god människokännare” vilket Konsultchefen förklarar är en egenskap som dels utvecklar efterhand men det var även en fördel att Konsultchefen tidigare hade arbetat inom serviceyrken och hade sociala erfarenheter med sig. Både HR-Partnern och Konsultchefen lyfter att vid en anställningsprocess är det viktigt att man har kunskap om avtal, arbetsrätt och kollektivavtal. Mycket handlar om att söka rätt information, vilket även Arbetsledaren menar att hon ängar en stor del av sin arbetsdag åt.

HR-Partnern arbetar förutom med anställningsprocesser en stor del med fackliga förhandlingar och det är viktigt för henne att hålla sig uppdaterad inom berörda kollektivavtal och inneha rätt information. Hennes arbetsuppgifter handlar idag om att coacha mellan chefer och ge stöd, medan när hon tidigare arbetade som konstchef handlade det mer om att coacha medarbetare.

Personalbiten av chefernas arbetsuppgifter varierar alltifrån schemaläggning i respektive system för ekonomi och personal till rehab- och bedömningsamtal. I slutet av månaden godkänner och attesterar Konsultchefen arbetstimmar för att både kunna betala ut lön och skicka fakturor till kunder. Arbetsledare har skiftledare som arbetar närmare medarbetarna och därför är det deras uppgifter att attestera arbetade timmar. Arbetsledaren och HR-Partner arbetar en del med rehabsamtal, det vill säga när medarbetare har en hög andel frånvaro. Dessa samtal är till för att hjälpa den anställda, om det till exempelvis finns en bakomliggande anledning till den höga frånvaron så vill arbetsgivaren gärna sätta till insatser för att hjälpa den anställda. Arbetsledaren lyfter dessa samtal som en av de tuffaste arbetsuppgifterna eftersom man till stor del måste ifrågasätta den anställda varför personen i fråga sjukanmäler sig ofta, vilket vi ser i följande citat:

Alltså det är alltid känsligt med rehabuppföljning och så vidare, det är inte tufft på det sättet men det är mer det här att du måste ifrågasätta en persons skäl egentligen. Du måste gå in på det personliga och det kanske är saker folk inte vill prata om, och att det är tufft rent psykiskt ibland och liksom veta vad folk går igenom även om det är väldigt nyttigt och att det kan vara bra för dig att veta för att få en helt annan förståelse för situationen – Arbetsledaren



En annan tuff del i sitt arbete som HR-Partnern lyfter är samtal som exempelvis berör sexuella trakasserier på arbetsplatsen, eller andra tillfällen där medarbetare inte känner sig trygga på arbetsplatsen. Situationer som dessa kräver att man är lugn och saklig, men också att man lyssnar och bygger förtroende.

Förutom redan nämnda arbetsuppgifter så arbetar samtliga intervjupersoner med relationer, både i form till sina medarbetare men även till andra intressenter i form av exempelvis leverantörer eller kunder. Fabrikschefen berättar att han fokuserar en stor del på att vara ute och besöka leverantörer och överblicka inköp, detta för att bygga förtroende men även för att förhandla priser. Detta är en skillnad från Konsultchefen som berättar att hon ägnar en stor del till att både underhålla relationen med kunderna och medarbetarna för att kunna leverera ett bra resultat.

### **3.2 Att bli chef**

Rubriken *Att bli chef* är ämnad att svara på min mittersta forskningsfråga, det vill säga hur cheferna uppfattade sin egen lärandeprocess. Utifrån mina beskrivningskategorier är det främst *Utbildning*, *Introduktionsprocess* och *Ledarskap* som är främst framträdande under kommande rubrik.

Det enklaste var, jag upplever att det var väldigt enkelt att någonstans få den positionen (chefspositionen) i sig. Jag tror att så länge man en bra och en duktig rekryterare så blir man nog lyft ganska så direkt och det är klart att man ska vara där mentalt, men jag tror det är väldigt enkelt att bli, asså att man går från rekryterare till konstchef väldigt fort i den här branschen men sen måste man ju kunna axla den rollen också. – Konsultchefen

Vid samtliga intervjutillfälle tillfrågades respondenterna om deras utbildningsnivå, hur det gick till när de sökte sig till en chefstjänst samt introduktionsprocessen. Konsultchefen, som har en kandidatexamen inom beteendevetenskap, berättar att hon upplevde det relativt enkelt att få titeln så länge man visar ett driv och engagemang (*se ovanstående citat*). Även Arbetsledaren håller med om detta, hon har ingen eftergymnasial utbildning däremot uttrycker hon att hon gjort en ”ledarskapsresa” inom företaget där hon började som teamledare och efter erfarenhet inom den rollen vågade hon söka en mer avancerad roll när det annonserades. Fabrikschefen, som är utbildad civilingenjör, påbörjade ett 18 månader långt traineeprogram innan han tillträdde som Fabrikschef på samma företag. Han berättar om som att han var förväntansfull på sin nya tjänst, på följande sätt beskriver han förväntningar på traineeprogrammet:

Att få en kickstart på karriären, att man kunde komma i gång lite snabbare. Det tyckte jag var väldigt intressant och just fabrikschef tyckte jag var en roll som jag kände att jag vill jobba efter och ha en gång liksom längre fram i tiden. - Fabrikschefen

Arbetsledaren berättar om egenskaper som personligt driv och engagemang som möjliggjort att hon kunnat utvecklas och avancerat till den roll hon har idag, även Konsultchefen har gjort likande resa. Fabrikschefen nämner dessa egenskaper som ett slags kontrollbehov där han önskar ansvar över hela situationen. Andra förväntningar som fanns innan Arbetsledaren nämner är att hon såg framåt att vara mer självgående i sin arbetsdag.

Konsultchefen och Arbetsledaren berättar att det inte är någon som bestämmer vad de skall göra utan att man måste vara självgående och leta upp sina arbetsuppgifter för dagen.

Samtliga intervjupersoner verkar trivas i sina roller, både med det ansvar och ledarskap de har. En gemensam nämnare som däremot är finns hos tre av intervjuer är svagheter och brister i deras introduktionsprocess till deras nya chefsroll. Arbetsledaren berättar att hon fick sitta bredvid en annan arbetsledare och övervaka hennes datorskärm och observera vad hon gjorde.

Jag ville faktiskt avsluta min första 6 månaders period och gav beskedet till min chef att jag inte tänkte fortsätta för att jag inte kände att tjänsten passade mig. Men sen fick jag mig en liten tankeställare, jag fick lite mer riktninglinjer, lite mer ”jag förväntar mig det här, jag förväntar mig inte hela världen”. Man satt väldigt höga krav på sig själv, när man inte får något tydligt ”ja men jag vill att du ska kunna detta fram till dess”, och då blir det allt samma gång, men när jag hade kommit över det och fick hjälp av en mentor som jag hade veckomöten med. Där vi fokuserade på, vad är det vi känner oss svaga i eller vad är det som stärker oss. Men introduktionsprocessen hade absolut kunnat vara bättre. – Arbetsledaren

Som citatet ovan visar så kände Arbetsledaren efter hennes provperiod att hon ville sluta sin tjänst, eftersom hon var osäker på vilka krav och förväntningar som fanns, men även hur hon skulle tackla dessa. Till hennes hjälp erbjöd företaget en intern mentor, som gjorde att hon valde att trots sin osäkerhet att försätta sin tjänst. Fabrikschefen lyfter även en liknande historia. Han berättar att det kändes som att han blev knuffad ut från en klippa utan fallskärm, och visserligen skall man bli utmanad men att personen i fråga borde vara tillräckligt säker på sin sak först. Även han tog hjälp av ett mentorskap, dock letade han upp en resurs själv och tog hjälp av externa mentorer i nätverk för personer inom samma bransch med ledarskapserfarenhet. Både Arbetsledaren och Fabrikschefen har förslag på hur det skulle gått bättre, bland annat färdiga utbildningsdagar med olika mål och tema för dag i stället för att sitta och kolla på kollegans skärm. Arbetsledaren talar även om en slags ansvarsutbildning som hade varit bra för att kunna veta vilka formella ansvar och krav du har som chef.

HR-Partnern berättar en annan historia och har en annan uppfattning. Hon mötes av tre introduktionsdagar som var förbokade i hennes kalender. Första dagen hade alla hennes nyblivna kollegor 30 minuters samtal med henne där de gick in och presenterade sig själva, detta för att skapa en relation. HR-partnern berättar, till skillnad från Fabrikschefen, att hon tycker det är bra med en planerad första vecka men att man inte skall låta introduktionsprocess bli långdragen. Hon föredrar snarare en knuff ut i verksamheten så att man känner sig behövd och inte känner att man är en börda, för att sedan utvärdera om det funkar.

Att bli chef kan vara en berg- och dalbana, som Arbetsledare uttryckte sig. Alla intervjupersoner var förväntansfulla på sina nya tjänster och såg framåt den friheten och självständigheten som att vara chef bidrar till även om det var betydligt mycket mer jobb och ansvar bakom fasaden. Däremot har det varit skakigt på vissa fronter när det kommer till vilka förväntningar och krav som fanns, men även hur man skall ta sig an dessa. Alla

intervjupersoner lyfter vikten av att bygga relationer i början av sin nya tjänst, både till sina nya kollegor men främst till de medarbetarna som man skall leda. Konsultchefen berättar om en situation som hände under hennes första tid som chef, och syftar på vikten att bygga relationer.

Jag gjorde ett ganska stort misstag i början och det var att jag gick in lite för hårt. Jag visste vad som hade gått fel hos kunden tidigare och jag visste hur jag ville ha det. Mitt problem var att jag gick in lite för hårt, vilket gjorde att jag fick konsulterna emot mig och då lärde jag mig av det sen insåg jag att det handlade väldigt mycket om att ge och ta mot konsulterna, visa sig bland kunden med konsulterna, visa att man är tillgänglig, visa att man finns där för dom (konsulterna) i första hand och det var så jag började jobba. La mycket fokus på konsulterna och det var där man började skapa en relation med dom faktiskt – Konsultchefen

Även HR-Partnern berättar om att bygga relationer, från hennes tid som konsultchef ger hon också exempel på att hennes kollegor som inte hade lika bra relation med sina medarbetare hade oftare höga frånvarotimmar eller när svårt att få medarbetare att ställa upp på exempelvis övertid vid tillfälle som det behövdes. Hon upplever att vid en bättre relation till sina medarbetare att det även blir bättre ekonomiska resultat.

### ***3.3 När man har blivit chef***

*När man blivit chef* är rubriken där det presenteras lärdomar och erfarenheter som intervjupersonerna berättar om. Rubriken svarar för min sista forskningsfråga, vilken är utmaning som cheferna uppfattar som störst i relation till sin nya roll. Beskrivningskategorierna från min bearbetningsprocess som är framträdande i detta kapital är *Egenskaper, Krav, Introduktionsprocess, Ledarskap* samt *Lärdomar*.

”De bästa ledarna är de som faktiskt går längst bak och hjälper till, inte de som går längst fram och aldrig tittar bak. Det är många, oftast tyvärr i den äldre generationer som är så van att peka och delegera och det tycker jag inte man ska ha problem att göra som ung heller, men däremot skall man vara väldigt tålmodig och väldigt hjälpsam i att visa att, titel är en sak, den berättar bara för mig vad jag har för arbetsuppgifter den gör inte att jag har är viktigare än någon annan och det tycker jag det är många som missar så fort man har fått en chefsroll” – HR-partnern

Tre av intervjupersonerna beskriver deras första tid som chef som kaos, tufft och lärorikt. Det är främst personfrågor som upplevs som svåra och relationerna till medarbetarna är något som intervjupersoner menar måste underhållas löpande. Precis som HR-partnern menar i citatet ovan är det skillnad på att vara chef eller en ledare, hon upplever att hennes ledarskap har förändrats genom åren i de roller som hon haft. Tidigare upplevde hon större krav som gjorde att hon ville kontrollera och övervaka på ett annat sätt än idag, hon menar att hon är tryggare i att ifrågasätta vissa saker men samtidigt mer självsäker med att låta medarbetare själv utveckla sig och är bättre på att delegera uppgifter idag.

Arbetsledaren berättar om att vara chef är betydligt mycket mer arbete än vad hon föreställt sig, däremot är det något som hon trivs i och vill ständigt utveckla både sig själv och sina medarbetare. Hon berättar om ett situationsbaserat ledarskap där hon vill lyssna och anpassa resurser till olika individer. Exempelvis lyfter hon sin grupp av skiftledare hon har under sig i den dagliga driften och berättar att hon inte skulle ge extra uppgifter till en mer äldre och erfaren skiftledare som endast vill förvalta sin roll, utan i stället ger

hon det till en mindre erfaren skiftledare som är hungrig på att lära sig. Liksom HR-partnern, berättar Arbetsledaren att hon idag är säkrare på sig själv än var hon började, hon tyckte det var jobbigt att vara ny och inte kunna svara på frågor om avtal, rättigheter och skyldigheter. Med hjälp av interna utbildningar inom både systematiska arbetsmiljö, ledarskap, produktionsekonomin etcetera har Arbetsledaren kunnat avancera och utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Hon upplever att det är bra att fortsätta kompetensutveckla chefer, speciellt i situationer som hennes där hon inte har någon eftergymnasial utbildning i bagaget.

Fabrikschefen berättar om ett stabilt första år i sin roll, däremot var han noga med att inte göra några drastiska förändringar. Anledningen till det menar han är att det redan finns ett framarbetat sätt och rutiner att göra saker och ting på, därför ville han inte ta några beslut som han inte hade förståelse för och inte kunde förutse konsekvenserna. Även om det första året var stabilt så berättar Fabrikschefen att han inte fick något stöd från den dåvarande chefen, han berättar om otydliga krav och förväntningar samtidigt som hans chef inte var närvarande och tillgänglig. Denna upplevelse har fått Fabrikschefen att värdera ett närvarande ledarskap där man lägger tid för att se och lyssna på sina medarbetare.

Konsultchefen har ett liknande tankesätt om ledarskap som Fabrikschefen, hon tycker det är viktigt att hennes medarbetare vet att hon finns tillgänglig för dem. Hon lyfter också vikten med att vara tydlig när det gäller krav och förväntningar för att kunna ge hennes medarbetare en rättvis chans.

Samtliga intervjupersoner håller med varandra om att det inte var fullfjädrade ledare efter ett år, det tog snarare två år tills de kände sig säkra i sina roller när det kommer till relationen till sina medarbetare, kunder och andra intressenter. En annan viktig aspekt som man också skall känna sig bekväm i den administrativa delen, men även rättigheter och skyldigheter när det kommer till avtal och lagar. Konsultchefen lyfter att denna bit var tuff och hon hade önskat en slags utbildning i detta. Konsultchefen berättar att hon tycker det är viktigt för sitt lärande att man vågar göra fel, men även åtgärda problem som man orsakar. Hon berättar att hon till en början gärna ville att hennes chef skulle ta det där jobbiga samtalet med kunden, men reflekterar om i efterhand att det hade varit bättre om hon gjort det själv. Samma resonemang för arbetsledaren, vilket syns i nedanstående citat, hon berättar att det är viktigt att våga misslyckas och att bara för man är nybliven chef förväntas du inte att inneha kunskap om allt och veta hur du skall hantera varje situation. I stället tycker hon att nya chefer skall våga ta det lugnt och tro på sig själv i sin lärandeprocess.

Ta det lugnt (skrattar), nej men mycket handlar faktiskt om att det är jättebra att vara driven, det är jättebra att ha ambition och att vara hungrig och att vilja utvecklas för det ska man, men låt saker och ting ta tid. Du behöver inte kunna allt på samma gång, det kommer att komma, fortsätta sträva efter det och utmana dig själv och bli inte besegrad av första uppgiften du inte klarar. Det kommer att komma fler (utmaningar) du inte klarar och det är inte hela världen, företaget går inte under och man blir inte av med sitt jobb. - Arbetsledaren

Sammanfattningsvis är det en stor del av arbetsuppgifterna som handlar om ledarskap, intervjurespondenterna menar att man inte får sluta arbeta med ledarskapet efter tilldelad titel. Konsultchefen lyfter att även om hon idag känner sig bekväm i sin roll så finns det fortfarande saker som hon lär sig, utvecklar och försöker bli bättre på. Det kan vara enkelt att få en position men att bibehålla och faktiskt arbeta med kvalité är en större utmaning, där min tolkning av respondenternas uppfattning är att driv och engagemang lyfts fram som goda egenskaper att besitta.

## 4 Teoretiskt ramverk

Under följande avsnitt presenteras de teorier som jag valt att använda till hjälp för min analys och diskussion. Detta inleds med en källdiskussion kring valda källor, sökmotorer, motivation till vald litteratur samt vilka kvalitéer denna håller.

För att hitta vetenskapliga artiklar valde jag att, via Lunds universitets ämnesguide för pedagogik inkl. HR och PA, främst använda sökmotorer som LUBsearch och Google Scholar. Sökorden jag använde var bland annat *experience-based learning*, *new leaders*, *new managers* och *how do new managers learn*. Jag valde att söka på engelska för att få ett större resultat, däremot gav mina sökord väldigt stora resultat vilket gjorde att jag filtrerade på vetenskapliga artiklar som även var peer reviewed. Vetenskapliga artiklar valde jag att använda för att det skulle vara ett komplement till den kurslitteratur, ofta innehåller dessa artiklar ett annat perspektiv eller vinkel som är intressant att ställa gentemot den etablerade teorin som en kurslitteratur skildrar. Jag har inte hittat många vetenskapliga artiklar, utan använt mig en stor del av böcker som källor, vilket kan ha bidragit till att jag inte fått tillräckligt med nyanserat perspektiv i teoriavsnittet. Det är säkert och stabilt att använda sig av väletablerade böcker.

För att kunna bedöma om en källa är användbar kan man använda sig av flera aspekter, jag kommer att kommentera några i relation till mina källor för detta arbete. En faktor för att kunna analysera tillförlitligheten är om källan är utgiven av ett ansett förlag, det är också skillnad mellan kommersiella förlag och förlag som ger ut vetenskapliga böcker i form av studentlitteratur. (Booth et al 2019) Ett exempel på detta kan exempelvis vara förlaget Studentlitteratur, som återfinns i min egen referenslista, som är ett förlag för kurslitteratur. Ofta har sådana förlag höga krav på sig att granska forskningen innan en bok publiceras.

En annan avgörande faktor är om boken eller artikeln är granskad av andra forskare än den som skrivit texten innan publicerad (Booth et al 2019), vilket är detsamma som ”peer reviewed” som nämns i ovanstående stycke. Tillförlitligheten ökar om flera forskaren står bakom texten och har granskat om det är ett korrekt innehåll. De texter som jag har sökt på och använt har varit peer reviewed. En viktig del av både böcker och vetenskapliga artiklar är också att det finns en referenslista så att man kan följa forskarens resonemang och var personen har hämtat sin argumentation från (Booth et al 2019).

En annan aspekt att titta på är hur aktuell källan är i ett tidsperspektiv, vilket är en balansgång beroende på ämne, källa och sammanhang. En vetenskaplig artikel är oftast aktuell en kortare tid, särskilt inom ämne där forskningen rör sig framåt hela tiden. (Booth et al. 2019) Det var av denna anledning som jag även valde att filtrera på artiklar som var skrivna före 2000. Det är svårare att göra samma analys av böcker och äldre teorier som fortfarande är aktuella, under arbetet använder jag mig av Kolbs teori om erfarenhetsbaserat lärande vilket är en äldre och etablerad teori. Jag hade svårt att hitta ursprungskällan, men använde mig i stället av Granberg som även han skrivit mycket om lärande och refererade till Kolb. En annan faktor är nämligen om författaren är en etablerade forskare

och har flertalet meriter, vilket jag skulle säga att Granberg tillhör (Booth et al 2019). Det är en balansgång mellan första- och andrahandskällor, det ena behöver inte automatiskt vara sämre än det andra beroende på syftet du har för att använda källan.

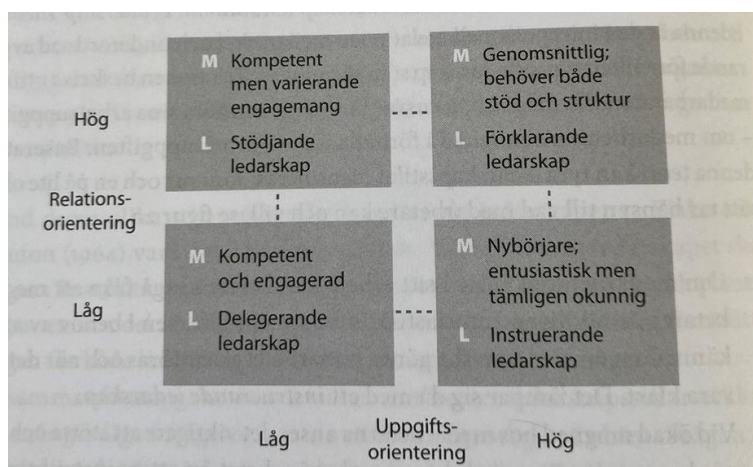
När det kom till att välja böcker ville jag välja relativt nyskrivna för att få en aktuell forskning. Jag började min sökning av böcker genom att söka på etablerade författare som Alvesson och Svenningsson eftersom jag kände till dessa sen tidigare och de även skrivit väldigt mycket om ledarskap. Jag visste sedan tidigare att de gärna försöker nyansera diskussionen kring ledarskap och det ville jag ha med i mitt arbete för att kunna ge en mångsidig diskussion.

## 4.1 Ledarskap

Ledarskap är ett stort och övergripande område, och det finns ett flertal etablerade ledarskapsteorier inom forskningen. När det kommer till en definition finns det flera stycken, som visserligen påminner om varandra men även skiljer sig åt i syn på ledaren respektive medarbetarna och påverkan mellan dessa. En definition av ledarskap som Bass (1986 s.154 i Alvesson et al 2015 s.22) konstaterar *”Att utöva ledarskap är att transformera efterföljare, skapa visioner av målen så att de kan uppnås, och formulera vägen för medlemmarna så att de kan nå målen.* Alvesson et al. (2015) menar att Bass dels fokuserar på påverkansprocessen hos den enskilda individen, dels ser ledarskap som ett verktyg att skapa en förändring hos organisationen. Alvesson et al. (2015) lyfter även problematiken i att en definition av ledarskap endast ger oss en liten del av fenomeneter, och att det är mycket större och mer komplex i praktiska situationer för chefer och medarbetare.

### 4.1.1 Situationsbaserat ledarskap

En väletablerad teori inom ledarskapsforskningen, som är spunnen ur Blakes och Moutons uppgifts- och relationsorientering är Herseys och Blanchards idéer om ett situationsbaserat ledarskap (Svenningsson & Alvesson 2021). I teorin är det fokus på relationen mellan medarbetare och ledare, samt medarbetarens kompetens och mognad till en viss situation eller arbetsuppgift, eftersom det i sin tur påverkar den ledarstil som är bäst lämpad för att skapa engagemang och resultat (Svenningsson & Alvesson 2014).



Figur 2 där L = Ledare & M = Medarbetare (Alvesson et al. 2015 s.28)

Som går att se ovan i *figur 2* definierar Alvesson et al. (2015) fyra ledarskapsstilar som varierar beroende en arbetsuppgifts svårighetsgrad samt en medarbetarens kompetens och mognad för den specifika situationen. Alvesson et al. (2015) fortsätter med att förklara att de olika ledarskapsstilarna skall ses som ett hjälpmedel och det är ledarens uppgift att beroende på grad av relations- eller uppgiftsorientering anpassa sitt ledarskap utefter medarbetarens behov. Sveningsson & Alvesson (2021) förklarar exempelvis att en medarbetare som är ny i sin roll, men fortfarande engagerad, behöver ett ledarskap som är instruerande i form av vilka krav, förväntningar samt tidsramar som finns. Steget efter blir ett förklarande eller säljande ledarskap, där medarbetaren som då troligvis skapat lite mer erfarenhet behöver stöd i uppmuntran och att se betydelsen i sitt arbete (Sveningsson & Alvesson 2021). Det stödjande ledarskapet finner vi där medarbetaren är kompetent, vilket gör en hög grad av uppgiftsorientering icke-relevant, men i stället kan det vara självförtroende eller passionen som sviktar, vilket gör att ledare bör försöka påverka och inspirera med hjälp av relationsorientering (Alvesson et al. 2015). Ett sista steg är det delegerande ledarskapet vilket passar individen som är har ett högt engagemang och kompetens vilket gör att ledare varken behöver fokusera på relations eller uppgiftsorientering, i stället bör ledare delegera och utmana medarbetaren att fortsätta arbeta självständigt (Alvesson et al. 2015).

Modellen för medarbetarnas mognadsnivå och utvecklingspotential kräver kunskap och erfarenhet hos ledare, då det är ledarnas uppgift att identifiera vart någonstans medarbetarna befinner sig och vilka behov den specifika individen har (Norrman Brandt 2017). Det talas väldigt mycket om relationen mellan medarbetare och chef, men värt att nämna är även att varje chef har en egen chef som även denna skall hjälpa till att utveckla och motivera mellanchefer.

Yukl (2013) lyfter en kritik mot det situationsbaserade ledarskapet, nämligen att den tenderar att fokusera på att påverka beteende på kort sikt och i speciella situationer. Ledare bör därför tänka på att utveckla medarbetarens kompetens och kunskap i ett övergripande plan för att kunna nå ett stadie där medarbetaren känner sig kompetent och engagerad (Yukl 2013). En annan aspekt som är viktigt att tänka på att medarbetare inte alltid och ständigt är i ett och samma stadie, utan varierar mellan rutorna beroende på uppgift, även en erfaren medarbetare kan behöva ett instruerande ledarskap när exempelvis nya arbetsrutiner införs eller det tillkommer ett nytt IT-system (Alvesson et al 2015). Andra situationer som gör att behoven hos medarbetaren förändras kan även vara av privata skäl mitt i karriären som skapar andra förutsättningarna för den anställda och chefer (Yukl 2013).

#### **4.1.2 Handlingsutrymme**

Granberg (2015) illustrerar utveckling och lärande i arbetslivet genom olika handlingsnivåer i form av en cirkel, i mitten finns ett fält som författaren kallar för "rutinfält", här finns arbetsuppgifterna som vi klarar av utan att tänka, exempelvis att cykla eller köra bil vilket förhoppningsvis sitter i ryggmärgen om man är erfaren förare. Utanför rutinfältet finns "reservfältet" där man behöver använda den kunskap som man redan besitter för att lösa problem som kommer. Längst ut finns "lärandefältet" vilket är det stället där



oförutsedda händelser kommer till mig, och jag ännu inte har kunskap eller förmågor om hur jag skall lösa problemet som tillkommer. Givetvis är det inte hälsosamt att ständigt befinna sig i lärandefältet, och inte motsatsen att alltid befinna sig i rutinfältet heller, däremot finns det inget facit på hur det skall se ut. En medarbetare som enbart befinner sig i rutinfältet riskerar ett bristande engagemang, och en medarbetare som alltid är ute i lärandefältet riskerar möjligtvis ett dåligt självförtroende och en rädsla eftersom personen aldrig får känna att hen är duktigt på något. Olika faktorer kan påverka hur fördelningen mellan fälteten skall se ut för respektive medarbetare, som ledare är det viktigt att tilldela och delegera uppgifter utifrån individens enskilda förutsättningar och prioritera rätt. Med att prioritera rätt menas att exempelvis en medarbetare som nyligen kommit tillbaka till arbetet efter en lång tids sjukskriving på grund av utmattning kanske det är passande att personen i fråga får befinna sig i rutinfältet under en tid. (Granberg 2015)

Besläktat med Granbergs handlingsnivåer är det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet vilket menar det handlingsutrymmet som individen rent formellt har kontra det som individen uppfattar att hen har. Granberg (2015) förklarar att det objektiva skapas av omgivningen, chefen och rollbeskrivningar, sammanfattat det som du får lov att göra rent formellt eller att din chef tilldelar dig. Det subjektiva handlingsutrymmet är däremot det du själv uppfattar att du har, det vill säga vilka befogenheter som du upplever att du har och får agera med. Dessa två behöver inte alltid överensstämma vilket i så fall kan skapa problem. (Granberg 2015) Nya chefer som inte är säkra på vilket objektiva handlingsutrymme de har kommer i en sådan situation exempelvis agera utifrån att deras subjektiva handlingsutrymme är antingen mindre eller större vilket kan skapa konsekvenser för både chefen uppåt, kollegor eller kunder och andra intressenter.

### **4.1.3 Makt**

Som vi tidigare har definierat, handlar ledarskap om hur man kan påverka, både en hel grupp, och enskilda individer, till att prestera efter gemensamma uppsatta mål. Ledarskap är ett stort begrepp och innehåller flera olika faktorer som ligger till grund i påverkansprocessen mellan ledare och medarbetare. Makt enligt Yukl (2013 s.189) definieras som ”The term power is usually used to describe the absolute capacity of an individual agent to influence the behaviour or attitudes of one or more designated target person at a given point in time”, det vill säga att makt kan användas som ett verktyg inom ledarskap för att påverka personer.

Yukl (2013) delar in olika typer av makt i två huvudkategorier som han kallar för positionsmakt och personlig makt. French et al. (2015) förklarar positionsmakt med makt som en ledare rent formellt och legitimt besitter i en viss position eller roll som ger chefer befogenheter eller information som andra i organisationen inte får. Författaren fortsätter med att förklara personlig makt där legitimiteten i stället sitter hos individen personligt, exempelvis genom att personen innehar en expertkunskap om en viss produkt eller att personer har hög tillit i form av personlig identifikation.

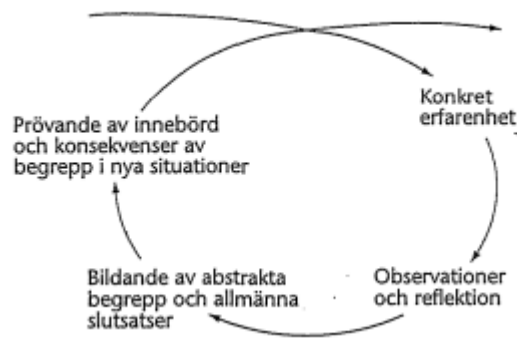
## 4.2 Lärande

Lärande skiftar i betydelse beroende på vilket perspektiv vi väljer att tillsätta i definitionen. Ellström (1996) presenterar de två huvudperspektiv, kognitivt eller kontextuellt perspektiv. Det kognitiva perspektivet fokuserar på den enskilda individen och de processer som sker inom denna i form av tolkning utifrån intryck och information som personen inhämtar (Ellström 1996). Kort beskrivet är fokuset inom det kognitiva perspektivet, som även hörs i namnet, på individens tankeverksamhet (Granberg 2018). Till skillnad från det kognitiva perspektivet, så har det kontextuella perspektivet ett fokus på individen i samspel med sin omgivning (Ellström 1996). Lärande ses som en social process där individen inte går att separera från kontexten (Ellström 1996), detta ser vi även i följande definition av lärande: ”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning.” (Ellström 1992 s. 67 i Granberg 2018 s.78). En annan definition av lärande är även ”...den process där kunskap utvecklas genom att erfarenhet omvandlas” (Kolb 1984, s.38 i Granberg s.77).

Det kognitiva perspektivet är teoretiskt inriktat och bygger på en kunskapsöverföring genom tankarna mellan erfarenhet och individen. Inläringen är mestadels formell och handlar om att tänka igenom exempelvis ett problem och en lösning innan man agerar. Kritiken som lyfts mot detta perspektiv är främst problematiken kring kunskapsöverföringen mellan teoretiska instruktioner och individen, samt hur individen faktiskt omvandlar sin kunskap till att praktiskt kunna handla efter det. (Ellström 1996) Det kontextuella perspektivet är i stället erfarenhetsinriktat (Granberg 2018) och man talar oftare om en tyst kunskap som konstrueras tillsammans med andra i ett socialt sammanhang (Ellström 1996). Granberg (2018) berättar att organisationspedagogiken värderar båda perspektiven högt, och att både individens egen bearbetningsprocess samt det sociala sammanhanget påverkar lärandet. Det finns olika situationer där det olika perspektivet är mer eller mindre passande för lärandet, Ellström (1996) menar att det kontextuella perspektivet finns i situationer där tidspress och inga formella instruktioner finns och det kognitiva perspektivet finns i situationer med en högre grad standardisering och struktur. Granberg (2018) förklarar att de två perspektiven inte behöver ses som motsatser till varandra, utan som komplement för att kunna optimera och säkerhetsställa att lärande sker.

### 4.2.1 Erfarenhetsbaserat lärande

Inspirerat utifrån både det kognitiva och kontextuella perspektivet har David Kolb, forskare, bidragit till utvecklingen av det erfarenhetsbaserade lärandet. I teorin om erfarenhetsbaserat lärande, där individen ses som aktiv, får denne idéer utifrån erfarenheter och generar därmed nya kunskaper (Granberg 2018). Kolbs presenterar sin teori om erfarenhetsbaserat lärande i form av en cirkel (se *figur 3*) och utifrån denna modell har han även skapat kategorier för olika lärostilar som kan finnas hos individer. (Lundmark 1998). För personer skall lära sig på bästa sättet bör man gå igenom samtliga steg, det vill säga att individen först är med om en händelse som får personen att tänka efter. Därefter drar personen slutsatser utifrån sin upplevelse och skapar nya kunskaper och begrepp att hantera situationen. (Lundmark 1998)



**Figur 3 (Granberg 2018 s.94)**

I Kolbs definition av lärande så är det en livslång process där nya erfarenheter hela tiden kan utmana den kunskap, information och sätt att tänka som individen redan besitter. Individen ses inom det erfarenhetsbaserade lärandet inte som en passiv deltagare, utan individen måste aktivt agera för att lära. (Granberg 2018) Honey och Mumford (1985) presenterar i Lundmark (1998) liknande lärostilar som Kolb, även om de inte skall ses som samma, där de bland annat talar om fyra olika stilar; de praktiska, de reflekterande, de logiska samt de aktiva. Praktiska individer bör få tillgång till att pröva sig fram eller experimentera under sin inläring. Individer som är reflekterande vill gärna betrakta en situation och fundera innan de agerar. En logisk lärostil utgår från tydliga instruktioner och teoretiska metoder som skall beprövas, och en aktiv lärostil är i stället individer som vill jobba aktivt med kroppen och agera utåt i diskussioner. (Lundmark 1998). Dessa lärostilar går även att hitta spår av i *figur 3*. Granberg (2018) lyfter kritik mot dessa lärostilar, vilket är att individen inte skall tro att det definierar en som person. Oftast beror det på vilken kontext som personen befinner sig i som påverkar vilken lärostil som är lämplig för situationen. Detta betyder att en individ kan skifta i vilken lärostil som passar en bäst beroende på vilket situation man befinner sig i.

Sammanfattningsvis handlar erfarenhetsbaserat lärande om att se lärande som en process som går om och om igen, i stället för att se lärande som en färdig produkt. Det handlar om både hur individen samverkar med kontexten, och om hur vi reflekterar inom oss kring det som vi varit med om. (Granberg 2018)

#### **4.2.2 Ledarens utvecklingsbarhet**

Att vara ny på en arbetsplats kan vara skrämmande oavsett om det är en chefsposition eller inte som du skall tillträda. Förutom att lära känna organisationen, dina arbetsuppgifter och kollegor, så är det även en ny relation till dina medarbetare som skall etableras om du börjar i en ledarroll. Ett vanligt misstag som nya chefer begår är att de har en tro på att de skall klara utmaningar och uppgifter själva, i stället uppmanas de att fråga och våga ta hjälp. (Norrman Brandt 2017). Norrman Brandt (2017) talar om att skaffa sig stödfunktioner till sitt nya ledarskap, detta kan innebära både mentorskap, en coach eller ett stöttande nätverk för personer likasinnade roller, vilket kan vara stöttande i ledarens lärande och utvecklingsprocess.

Fisher Turesky och Gallagher (2011) diskuterar i *Know thyself: Coaching for leadership using Kolb's Experiential Learning Theory* vikten av mentorskap och hur individer kan lära och utveckla sitt ledarskap utifrån att bli coachade. Studien utgår från erfarenhetsbaserat lärande och menar att det är viktigt att ledaren först och främst identifierar sin egen lärostil och reflekterar över vilken betydelse och påverkan den har över sitt eget ledarskap. Fisher Turesky och Gallagher (2011) berättar om ett exempel där en chef ber HR-funktionen i organisationen om hjälp vid en svår situation, vilket resulterar i att individen blir tilldelad en mentor som coachar inom erfarenhetsbaserat lärande. Genom att vara medveten om vilka lärostilar samt ledarskapsstilar som finns, och genom att praktisera detta i vardagen, kunde ledaren i fråga bättre hantera situationer som definierades som svåra. En fara som författarna lyfter är att ledare ofta förlitar sig på hur de själva skulle vilja bli ledda eller lärda, vilket inte alltid är i medarbetarens intresse. Det krävs av ledaren att lyssna in och identifiera behov hos den enskilda individen, om detta lyckas med kan resultaten bli effektiva. (Fisher Turesky och Gallagher 2011) Sammanfattningsvis är det viktigt för organisationen i stort att deras ledare både är kompetenta och ödmjuka inför sin uppgift och sina medarbetare när det kommer till hur ledare bemöter medarbetarna i sitt ledarskap, och att fokuset bör vara på ett ledarskap som utvecklar medarbetarens lärande. (Wallo et al. 2022)

Det finns många idéer om ledare och deras utvecklingsbarhet, vilket ibland enligt Sveningsson och Alvesson (2021) kan bli övermodigt. Författarna belyser att det är viktigt att även tala om det vardagliga ledarskapet och lyfter kritiken om att många chefer fastnar i administrationens dimma och får det svårt att samtidigt jobba med ledarskap och utveckling av sina medarbetare. Sveningsson och Alvesson (2021) vill bidra till en nyanseerad bild av ledarskapet och försöka se bortom det som inte går att ta på. I stället försöka författarna konkretisera bilden av ledarskap och fråga sig "när ledarskap?" och "varför ledarskap?" i relation till den organisation och situation som ledaren befinner sig. För nya chefer innebär detta att inte hängiva sig till glittriga koncept av ledarskap eller orealistiska ideal av chefskapet. (Sveningsson & Alvesson 2021)

## 5 Analys och diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att, med utgångspunkt i chefers uppfattning om sin första chefsroll, beskriva och analysera vilka utmaningar och möjligheter som finns kopplat till ett nytt chefskap. Till min hjälp hade jag följande frågeställningar:

- Vilka olika arbetsuppgifter har chefer och hur uppfattar de kraven som finns i relation till dessa?
- Vilka uppfattningar går att identifiera gällande hur chefer beskriver sin lärandeprocess?
- Vilka är de största utmaningarna som chefer uppfattar i relation till sin första chefsroll?

Under avsnitt för analys och diskussion kommer jag att besvara, analysera och diskutera mina frågeställningar och syftet för uppsatsen utifrån de valda teorier som presenterades under avsnitt 4.

### 5.1 Arbetsuppgifternas krav

Under rubrik 3.1 *En chefs arbetsuppgifter* presenterade fyra olika chefer sina arbetsuppgifter, samt vilka krav som ställs för att kunna möta dessa. Arbetsuppgifterna varierar till en väldigt stor grad men samtliga chefer har personalansvar, alltifrån schemaläggning, coaching, rehabsamtal och fackliga förhandlingar ingår. Cheferna har även andra intressenterna som påverkar deras uppgifter, bland annat leverantörer och kunder. Egenskaperna som jag tolkar är framstående för resultatet är dels att man som chef behöver vara flexibel, anpassningsbar, självständig, resultatdriven och självgående etcetera. Listan kan göras lång vilka egenskaper som de anser en bra chef kan ha, vilket även till viss del kan göra det övermäktigt att hantera, speciellt som ny chefen att försöka reda ut. Ett ord som definitivt är genomgående i samtliga intervjuer är ordet ansvar, vilket jag tolkar som grunden för ledarskapet och chefskapet. En tolkning kan vara att ansvar är chefens främsta arbetsuppgift, därefter tillkommer andra arbetsuppgifter och vilka egenskaper som kan vara passande för att man skall kunna hantera att vara ytterst ansvarig.

Två egenskaper som Konsultchefen och Arbetsledaren lyfter fram är framför allt flexibel och anpassningsbar. Arbetsledaren nämner dessutom det situationsanpassade ledarskapet och berättar att hennes vision är att försöka anpassa sitt ledarskap utifrån vad hennes medarbetare uttrycker för önskan att utveckla sig. Konsultchefen talar om att relationen till hennes medarbetare är viktigt, vilket jag tolkar som en viktig faktor för att hon skall kunna vara flexibel och anpassningsbar utifrån kundernas önskemål. Resultaten säger oss alltså att det finns en uppfattning, utifrån de arbetsuppgifterna som ovan nämnts, att flexibel och anpassningsbar är två krav som finns på cheferna. Jag tolkar det främst som att Konsultchefen och Fabrikschefen vill vara flexibel inför andra intressenters krav, det vill säga om exempelvis leverantörspriser förändras eller om prognoser förändras kraftigt som

i sin tur påverkar personalplaneringen, medan Arbetsledaren och HR-Praktikerna vill vara anpassningsbara i sitt ledarskap gentemot personalpolitiken, men även intressenter som facket. Ur intervjuerna talades det vant om dessa situationer, vilket jag tolkade som att även om det är tuffa arbetsuppgifter att till exempelvis behöva förändra om hela sin dag på kort varsel, så verkade det inte som att någon av cheferna ansåg det besvärande. Fabrikschefen talade om att han arbetade preventivt för att förhindra stress och bibehålla kontroll och ordning i sådana situationer.

Jag analyserar detta utifrån handlingsnivåer, handlingsutrymme och erfarenhetsbaserat lärande. Jag tolkar det som att cheferna för att kunna vara anpassningsbara och flexibel måste ha rätt bra koll på vilket deras handlingsutrymme är för att kunna hantera de kraven. Precis som Granberg (2015) skriver om lärande så finns det ett rutinfält, där arbetsuppgifterna som vi kan sker på automatik precis som att cykla, medan i reservfält behöver vi använda oss av vår kunskap för att kunna lösa problem. Jag tolkar det inte som att kraven på att vara flexibel och anpassningsbar tillhör rutinfältet, eftersom utmaningarna som kommer till cheferna på kort varsel ändå kräver att de använder sin kunskap för att kunna lösa problemen. Exempel på arbetsuppgifter som är enklare och som endast rör sig i rutinfältet kan vara schemaläggning eller andra tekniska/IT uppgifter som cheferna stöter på dagligen. Granberg (2015) skriver om att det bör vara en balans mellan alla de tre nivåerna, även i lärandefältet som jag ännu inte nämnt i detta stycke. Cheferna som deltog i studien hade ett par års erfarenhet vilket kan ha påverkat att anpassningsbar och flexibilitet är egenskaper som idag är i reservfältet och inte i lärandefältet. Jag tolkar det som att nya chefer kanske blir medvetna om att nämnda egenskaper är önskade i diverse kravprofiler i rekryteringsprocesser och att det finns en fallenhet för dessa egenskaper men att man blir bättre på att hantera det genom erfarenhet, det vill säga att egenskaperna först var i lärandefältet men efter hand som cheferna lär sig sina kunder, medarbetare och andra intressenter blir det en kunskap som rör sig mot mitten. Jag upplever dock att kraven på att vara flexibel och anpassningsbar kommer kunna komma in i rutinfältet eftersom i detta fall, och med dessa chefers förklaring av deras arbetsuppgifter och branscher, så använder de just dessa två egenskaper för att kunna hantera problemlösning.

Andra krav som även framkommer från intervjuerna är att det ställs krav på att vara ansvarsfull och självständig, detta är likande egenskaper som flexibel och anpassningsbar. Vilket jag även har samma resonemang om, det vill säga att det möjligtvis finns ett grundläggande fallenhet och intresse för dessa egenskaper men att de utvecklas i takt med att ledaren även blir mer erfaren i sin roll. Detta går att koppla till det erfarenhetsbaserade lärandet och Kolb som menar att lärande är en ständig process där individen lär sig genom upplevelser som personen sedan reflekterar kring och förändrar sitt beteendemönster.

Intervjupersonerna talade om att det fanns ett intresse för människor och att ta ansvar redan innan de fick en chefsposition och jag tolkade det som att det redan innan var till viss del självständiga och ansvarfulla men att de senare har anpassat och utvecklat vidare egenskaperna utifrån den specifika arbetssituationen. Att ställa sig frågan om dessa krav på ansvarsfullhet, anpassningsbarhet och självständighet är möjliga att lära sig från

grunden eller om cheferna bara har det automatiskt, är fel fråga. Givetvis går det är att lära sig ansvar och att kunna vara flexibel, precis som ett barn lär sig detta genom sin uppväxt. Min tolkning utifrån de chefer som jag intervjuat är snarare att dessa egenskaper var något som de utvecklade innan de fick sin nuvarande roll, och det var bland annat på grund av deras uppvisande av dessa egenskaper som de fick sin roll. Efteråt tolkar jag det snarare som att de utvecklar sina egenskaper för att passa den arbetssituation som de befinner sig i nu.

Det är inte enbart egenskaperna som redan är nämnda som intervjupersonerna nämner som krav för att klara av sina arbetsuppgifter, de talar även om att vara påläst i form av både rättigheter, skyldigheter, kollektivavtal etcetera vilket jag tolkar som en annan form av kunskap, en kunskap som cheferna kan läsa på om och lära sig från grunden när det har fått sin nya roll.

En gemensam nämnare som jag tolkar är viktigt för både lärandet och utvecklandet av dessa egenskaper för att kunna möta de krav som arbetsuppgifterna kräver är att nya chefer har det handlingsutrymme som de behöver, det vill säga att det objektiva och formella handlingsutrymmet överensstämmer med det subjektiva och personliga (Granberg 2015). En del av cheferna ansåg att när de nyss tillträdde deras tjänst var det otydligt vilka krav och förväntningarna som fanns, vilket jag tolkar som att det subjektiva handlingsutrymmet var mindre än det objektiva. Jag tänker att det kan vara ett vanligt fenomen vid en introduktionsprocess. Däremot är det fortsatt viktigt som chef att man upplever att man har mandat nog att ta beslut, vilket jag tänker är en viktig del i att till exempelvis vara självständig och ansvarsfull. Jag tänker att det ligger inte enbart på den nya chefen att lära sig och utveckla egenskaper som flexibilitet och ansvar, det ligger även på ledningen uppåt att dels skapa förutsättningar för chefen att kunna utveckla sig, dels att ge tillräckligt stort objektiva handlingsutrymme för att chefen skall kunna uppleva att hon eller han har möjligheterna att utveckla och lära sig.

## ***5.2 Lärandeprocessen till att bli chef***

Att bli chef har Konsultchefen beskrivit som relativt lätt om individen är driven, engagerad och visar framfötterna. På samma sätt berättar också Arbetsledaren om hennes "ledarskapsresa" där hon menar att hennes engagemang och ansvarsfullhet har bidragit till att hon blivit erbjuden de tjänsterna hon haft. Denna rubrik behandlar min mittersta frågeställning, nämligen gällande vilka olika uppfattningar det finns om chefernas egen lärandeprocess när de faktiskt fått sin nya roll.

Det var med spänning och förväntan att få kickstarta karriären menar Fabrikschefen om sin nya roll och berättar att trots det kanske inte introduktionsprocessen var den bästa. Både Konsultchefen och Arbetsledaren har även de upplevt detsamma. Arbetsledaren berättar om att det tuffaste när det kom till hennes lärandeprocess att bli chef var relationerna till medarbetarna, men också kraven och förväntningarna från hennes egen chef som var ostrukturerade till en början. Att komma in i en ny roll, och enligt Granbergs (2015) handlingsnivåer befinna sig majoritet av tiden i lärandefältet, kan vara stressande. Precis som

att man inte vill att medarbetaren enbart skall befinna sig i ruinfältet på grund av att det kan skapa ett bristande engagemang, vill man inte heller att det medarbetaren skall konstant befinna sig i lärandefältet eftersom det kan vara stressande för medarbetaren att inte känna att han eller hon har något under kontroll eller en känsla av att ”detta kan jag”. Jag skulle tolka att det kan vara detta som hände Arbetsledaren, när hon efter 6 månader vill avsluta hennes nya tjänst som chef på grund av att hon kändes sig förvirrad av vad hennes chef förväntade sig av henne och rollen. Förutom handlingsnivåerna talar Granberg (2015) om handlingsutrymmet, vilket jag tolkar i ovanstående situation med Arbetsledare som att hon upplevde att det subjektiva var mindre än det objektiva vilket kan skapa osäkerhet hos medarbetaren och irritation hos chefen. Resultatet blir helt enkelt ett kommunikationsproblem, vilket i detta fall gjorde att Arbetsledaren till en början inte ville fortsätta med sin tjänst förens mål, krav och förväntningar var tydligare, vilket det blev efter samtal med ansvariga som erbjöd henne ett mentorskap för att hantera och hjälpa henne i den nya rollen.

Fabrikschefen, som var förväntansfull på kickstarten på karriären som den nya rollen skulle innebära, upplevde även han att introduktionsprocessen kunde varit bättre planerad, däremot var det snarare relationen till hans egen chef som påverkade hans uppfattning. Fabrikschefen valde att självmant leta efter en mentor som kunde coacha honom i hans nya roll. F. Turesky och Gallagher (2011) diskuterar om mentorskapet som en avgörande faktor när det gäller att coacha nya chefer i att utveckla sitt ledarskap och hantera sin nya roll. I relation till Kolbs erfarenhetsbaserade lärande talar F. Turesky och Gallagher (2011) om att mentorskapet bör anpassas efter den som blir coachad och dess lärostil. Ett vanligt misstag är att den som lär ut ofta tar sina personliga referenser i beaktning i stället för den som skall bli lärd (Fisher Turesky & Gallagher 2011). Genom att lyssna på både Fabrikschefen och Arbetsledaren är en möjlig analys att deras chefer kan bidragit till föregående nämnt vanliga misstag. Utan att göra alldeles för lösa generaliseringar kan en möjlig faktor vara att alla chefer inte är utbildande inom exempelvis det erfarenhetsbaserade lärande, olika lärostilar eller hur man som chef skall coacha andra, vilket gör att även chefer förlitar sig på sin personliga preferens när det gäller inläring vilket inte alltid passar en annan motpart. I detta fall verkar det som att Arbetsledaren och Fabrikschefen hade andra behov, vilket mentorskapet kunde erbjuda. En möjlig förklaring kan vara att i relation till introduktionsprocessen är mentorskapet i stället ett mer genomtänkt koncept och eftersom det oftast är en dialog mellan två individer så finns det resurser att lyssna på individens behov, lärostilar och önskningsvilket gör att man kan individualisera inlärningsprocessen och göra punktsatser kring var bristerna i ledarskapet finns.

HR-Praktikern berättar om en bra upplevelse och att hon snarare vill ha en knuff ut i verksamheten, vilket är tvärtemot om vad Fabrikschefen upplever som passande för en introduktionsprocess. Detta är ett tydligt exempel på vad Uljens (1989) och Fejes et al. (2019) menar när de beskriver att uppfattningar kan vara helt spridda beroende på individen och att detta skapar ett större utfallsrum där en uppfattning kan rymma flertalet olika meningar. Att HR-Praktikern ville ha en knuff ut i verksamheten kan också tyda på att



hon hade en lärostil som var med praktiskt lagd medan Fabrikschefen som möjligtvis kan vara mer logisk (Lundmark 1998). Att ha olika lärostilar är varken rätt eller fel, det som räknas och är avgörande skulle jag säga är vad både organisationen och individen gör med det. Som skrivit i ovanstående stycke kan det bli fel om man som organisation utgår från den senaste chefs lärostil, i stället för att individualisera. Jag funderar över var någonstans gränsen går vid en chefsrekrytering och introduktion, HR-Praktikern som hade inplanerade aktiviteter ville ut och agera i organisationen medan Fabrikschefen inte uppskattade att få vatten överhuvudet. Jag kan se den ekonomiska nackdelen och svårigheterna i resurser att tilldela alla en personlig mentor vi varje introduktionsprocess till att bli chef, däremot som vi såg hos Fabrikschefen och Arbetsledaren fick resurserna sättas in i efterhand vilket också det kan bli riskfyllt och dyrt.

Att det erfarenhetsbaserade lärande är närvarande ser man bland annat i citatet hos Konsultchefen där hon berättar att det tuffaste med att bli chef var relationerna till hennes medarbetare och kunder, och att hon först och främst hade gått ut för hårt vilket gjorde att hennes medarbetare gjorde motstånd. Det är ett tydligt exempel på Granbergs (2018) illustration på hur erfarenhetsbaserat lärande fungerar, nämligen genom en konkret erfarenhet, reflektioner, bildandet av slutsats och sist prövande av en ny metod. Även Arbetsledare berättar om att relationerna till hennes medarbetare var en utmaning, även om de än idag fortfarande kan vara tuffa. Jag tänker att när det kommer till relationer så är det svårt att lära sig det i en bok, även om man som chef kan förbereda sig på hur man bemöter en människa på ett bra sätt. Konsultchefen lyfte vikten av att ha en bra relation till sina medarbetare för att kunna leverera det resultatet som önskat, vilket även HR-Praktikern fyllde in med och berättade om att hon upplevde att om det fanns bristfälligheter i relationen till medarbetarna ledde det även oftare till en högre sjukfrånvaro eller likande.

Att beskriva hur man som nybliven chef lär sig hur man skall omvårda dessa relationer var för intervjupersonerna svårt att sätta ord på, vilket jag tolkar som att det kan vara ett luddigt begrepp och fenomen. Jag tolkar det som att det föreligger någon slags tyst kunskap som skapas i sammanhang med andra (Ellström 1996), som vi även hittar i det kontextuella perspektivet på lärande (Granberg 2018) vilket är en del av det erfarenhetsbaserade lärandet. Resultatet är att det tyder på att det finns ett lärande som är erfarenhetsbaserat, som skapas i sammanhang med andra och ett exempel på det är som nämnt när Konsultchefen uttryckte att jobbiga samtal med kunden till en början var otäcka och att hon gärna ville att hennes chef skulle ta dessa, efter ett tag behärskade hon dessa och dessa är numera rutin om en situation skulle uppstå. Jag ser ett tecken att desto oftare Konsultchefen utsatte sig för uppgifter som hon upplevde som obekväma till en början, desto bättre blev hon på att hantera dessa situationer vilket är en del av det erfarenhetsbaserade lärande. Vad betyder detta för nyblivna chefer? Jag tänker att det skulle verka lugnande som nybliven chef att höra dessa diskussioner från sina chefer eller erfarna kollegor för att underlätta svåra känslor som kan uppkomma vid en situation när man skall lära sig något nytt. Det är också viktigt att som erfaren chef tänka på och ta i beaktning att alla en gång i tiden var nya och erfarenheten kräver tid och omsorg.

En annan aspekt som jag tolkar i intervjuerna kopplat till chefernas lärandeprocess är att lära sig hantera personal. Konsultchefen och HR-praktikern berättar om vikten av att bygga relationer för att kunna få medarbetarna med sig, vilket HR-Praktikern bland annat illustrerar i sitt exempel om att ledare skall gå längst bak i tåget och hjälpa till. Konsultchefen berättar om att hon till en början fick medarbetarna emot sig eftersom hon ”gick ut för hårt”. Fabrikschefen berättar om att det är viktigt med en relation till sina anställda som är närvarande och stöttande. Alla intervjupersoner har varit chefer under minst 3 år, vilket jag tolkar som att dessa idéer om vad ledarskap är för dem är något som utvecklats över tid. Både Arbetsledare och Konsultchefen berättar om att våga göra misstag och fel eftersom man lär sig över det, här ser jag ett tydligt erfarenhetsbaserat lärande. Det jag vill säga, och slutsatsen som jag drar, är att hantera personal är något som cheferna har lärt sig hantera över tid genom att uppleva, integrera och prata med sina medarbetare. Givetvis skulle jag säga att misstag har gjorts, och det är något som till exempel Konsultchefen berättar om, men intervjupersonerna har också lärt sig av detta och modifierat sitt beteende eller handlingsplan därefter till nästa gång. HR-Praktiker berättar vant om hennes vision om ledarskap och jag tolkar en självsäkerhet hos henne, vilket jag tror är ett resultat av hennes erfarenhet av olika roller. Jag tänker att desto mer människor i olika situationer man möter desto mer fylls ens ”erfarenhetsbank” på och man kan använda sig av denna kunskap när man stöter på nya situationer, precis som reservfältet som Granberg (2015) talar om. Detta resultat är viktigt som ny chef eftersom man dels måste våga göra fel, dels att jag tänker att man behöver vara ödmjuk inför sin nya roll och att det tar tid att bli en fullfjädrad ledare, om man nu någonsin blir det.

### ***5.3 Att hantera ledarskapets utmaningar***

Kommande rubrik behandlar min sista frågeställning om vilka som är de största utmaningarna som cheferna uppfattar i relation till sin första chefsroll. I tidigare rubrik 5.2 *Lärandeprocessen till att bli chef* har det diskuterats hur intervjupersonerna upplevde sin lärandeprocess, faktorer som kunder, personal, relationer och ledarskap lyftes kort, vilket jag nu vill utveckla. Jag tolkar det nämligen som samtliga intervjupersoner lyfter att en av utmaningarna med att vara ny chef är relationer till medarbetarna, att man förväntas kunna svara på svåra frågor och att kunna navigera i obekväma situationer. Dessa situationer upplever jag utifrån intervjuerna som svåra att sätta fingret på, däremot tolkar jag det som att det är en del av det större fenomenet ledarskap. Ett kortfattat svar på frågan, vad som cheferna upplever som den svåraste utmaningen, är nämligen ledarskapet. Fortsättningsvis tror jag att alla intervjupersonerna tycker att det är olika aspekter av ledarskapet som är utmanande, men en gemensam nämnare är ledarskapet i stort.

Arbetsledaren berättar om att hon ser sitt ledarskap som ett situationsbaserat, att hon anpassar sig utifrån vilken medarbetare som hon bemöter. Hon berättar om medarbetare som både vill utvecklas, och om medarbetare som är nöjda med att underhålla sin roll och hur hon anpassar sitt beteende utifrån detta för att möta deras behov. Alvesson et al (2015) skriver om det situationsbaserade ledarskap, och att det är medarbetarnas mognadsnivå som avgör vilken sorts ledarstil som chefen kan utöva. Olika ledarstilar kan exempelvis

vara antingen instruerade, förklarande, stödjande eller delegerande (Sveningsson & Alvesson 2021). Norrman Brandt (2017) lyfter att modellen för situationsbaserat ledarskap kräver kunskap och erfarenhet hos cheferna för att kunna utöva. Utifrån resultatet från mina intervjuer skulle jag vilja lägga till mod, makt och handlingsutrymme som grundläggande krav för att kunna utöva ledarskap.

Arbetsledaren berättar om de tuffa delarna av ledarskapet, vilket exempelvis kan vara samtal om sjukdom, rehab eller annan frånvaro tillsammans med medarbetaren. Jag tolkar det från intervju att hon upplever det svårt att kommunicera med en person, dels om känsliga uppgifter, dels med en person som är stängd för reflektion kring sin egen prestation. HR-Praktiker diskuterar också om att sådana samtal är svåra eftersom man måste hålla sig professionell kring något privat. Som tidigare nämnt är det medarbetarens mognadsnivå som bestämmer vilken ledarstil som är passande, och i situationer där medarbetaren inte vill kommunicera eller lyssna drar jag en slutsats att nya chefer kan ha svårt att hantera dessa eftersom det kräver en kompetens kring hur en skall tänka utanför ramarna för det situationsbaserade ledarskapet. Resultatet av detta kan möjligtvis bli konflikter på grund av kommunikations- och förståelseproblematik. Alvesson et al (2015) skriver om att medarbetarens mognadsnivå avgör, men jag funderar även över chefens mognadsnivå och kompetens. Jag tänker att det måste krävas en oerhörd kunskap, självsäkerhet och makt för att kunna utöva detta, vilket jag i så fall förstår varför det är det i så fall är en av de svåraste delarna med att bli chef och att vara chef.

När jag skriver om att makt behövs för att utöva ledarskap så menar jag först och främst en positionsmakt (French 2015), det vill säga en formell makt som ges till dig via en titel, vilket även hänger ihop med att du ges ett tillräckligt stort handlingsutrymme för att kunna agera. Detta hänger ihop med HR-Praktikerns tankar om att en titel tilldelar dig arbetsuppgifter, men att vara ledare är en annan process som kräver ett annat arbete. Positionsmakten tolkar jag som det första steget i din nya chefsroll, att inta denna och kunna förvalta sitt nya ansvarsområde kan möjligtvis vara en svår del i att bli chef, men en annan svår utmaning kan även vara att röra sig från en positionsmakt till en personlig makt, där du i stället leder med förtroende hos dina medarbetare och att folk ser upp till dig vilket skall skapa bättre resultat (French 2015) och välmående medarbetare. Konsultchefen för likande resonemang kring ämnet relationer, och jag tolkar det som att en svår del med att bli chef är att bygga relationer, men det är också det som ger ett optimalt resultat i slutändan.

Utifrån både resultatet och mina diskussioner drar jag en slutsats om att ledarskapet inte enbart är en stor utmaning för nya chefer, utan även för mer erfarna. Inom ledarskapet så bemöter man otroligt mycket olika människor och jag tänker att man som ny chef måste våga släppa på prestationskrav i förhållande till ledarskapet. Ledarskapet kommer troligtvis alltid vara en utmaning, eftersom det är så varierande och skiftande till sin vardag. En stor utmaning för nya chefer handlar snarare om att hitta sin egen väg genom ledarskapet, precis som Alvesson och Sveningsson (2021) menar när det vill nyansera debatten genom att man som chef inte skall automatiskt acceptera hela ledarskapskoncept, utan i stället

fundera över vad ledarskap betyder för sig själv och ens medarbetare. Jag tänker att för nya chefer kan det vara en hjälp till början att stödja sig mot modeller, men att en utmaning med att vara ny chef är att kritiskt kunna betrakta sitt eget ledarskap och sina utvecklingsmöjligheter.

Ledarskap får oftast ett stort medarbetarfokus, men att det i stället bör ses som ett samspel. Det handlar både om medarbetarens mognad, och chefens. Den nya chefen behöver lika mycket stöd och ledarskap från sin egen chef, som medarbetaren behöver. Det är lätt att tänka att chefer är övermodiga superhjältar, men även de är nya, oerfarna och behöver hjälpmedel. Som Arbetsledaren uttryckte det, om en begår ett misstag är det inte hela världen, ditt arbete är inte i fara. En stor utmaning i ledarskapet hos nya är möjligtvis att kunna bibehålla ett lugn som jag upplever att de erfarna cheferna har, att våga tro på sig själv och sin kompetens, men även att vara ödmjuk inför sina egna utvecklingssidor.

## 6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var, med utgångspunkt i chefers uppfattning om sin första chefsroll, att beskriva och analysera vilka utmaningar och möjligheter som finns kopplat till ett nytt chefskap. Ledarskap och lärande har varit två stora teman för min uppsats och jag har under min process kommit fram till att lärande till att bli chef är något som sker tillsammans med sina medarbetare och genom att prova sig fram, misslyckas, för att sedan testa igen. Individens egen lärostil har framkommit som en viktig del i introduktionsprocessen, anledningen till detta tror jag är på grund av att vara chef dels handlar om rent formella arbetsuppgifter, dels för att du som person har en driv och engagemang att vilja förvalta en sådan roll. Jag tror att en nybliven och hungrig chef, dels vill göra rollen till sin egen, dels har goda idéer och intryck om hur rollen skall vara, vilket gör det viktigt att redan vid introduktionsprocessen bli inkluderad och få frågan hur man skulle vilja lära sig, vilket stöd man behöver och vilka verktyg som arbetsgivaren kan bidra med. Trots att man är ung som skall man våga ta för sig och plats när det gäller ens behov på en arbetsplats för att tillsammans med organisationen skapa goda resultat. Man kan tycka att organisationer borde vara lyhörda för detta, men jag tror att många organisationer är fast i ett högt tempo med lite resurser. Detta kan i sin tur leda till att vi skapa ett klimat som är ohållbart, speciellt för våra nya chefer och ledare som är i början av sina karriärer och har mycket att bidra med.

När det kommer till ledarskap har jag insett att det inte går att komma till en punkt där man ”har lärt sig ledarskap”, det är en ständig process precis som livslångt lärande. Det finns många delar inom ledarskapet som genom övning ger erfarenhet, exempelvis kommunikation, att hantera svåra samtal, att leverera resultat och att skapa bra relationer till sina medarbetare. Jag drar slutsatsen efter mitt arbete att det finns många olika sorters ledarskap, intervjupersonerna beskriver sina tankar och visioner med olika ord och begrepp som är unikt för just deras ledarskapet. Att vi har nyanser och olika idéer kring ledarskap kan vara just en möjlighet med ett nytt chefskap, att vi även delar med oss av dessa i olika forum och mötesplatser är ett bra tillfälle för att kunskapsutbyte. Nya chefer borde tro på sig själva, våga ta plats men också fortsätta att arbeta med att utveckla sina kunskaper för att kunna vara den goda ledaren för samtliga.

Ibland kan det låta övermodigt, men jag tror att oavsett om man är en nybliven eller erfaren chef så kan man lätt fastna i ett träsk av dåliga tankar, engagemang och stress. Det är viktigt att inse att vi är alla människor och bara för man har en titel och arbetsuppgifter som chef kan man inte göra fel.

Förslag till vidare forskning för mitt arbete är att fortsätta undersöka vilka gränser som finns kopplat till nytt chefskap. Jag upplever att jag endast snuddade vid det kort, och i en mycket begränsad miljö. Jag skulle vilja undersöka vidare om det finns andra faktorer som påverkar om man är mer eller mindre redo för att bli chef, spelar det roll vilken bransch individen arbetar i, vilken utbildningsbakgrund eller kön? Precis som ledarskap och lärande finns det inga gränser för fantasin, bara möjligheter.

## Referenser

Alvesson, Mats (2015). *När ledarskapet krackelerar: insikter från den inte så lätta praktiken*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Booth, Wayne C., Colomb, Gregory G., Williams, Joseph M., Bizup, Joseph & Fitzgerald, William T. (2019). *Forskning och skrivande: konsten att skriva enkelt och effektivt*. Andra upplagan Lund: Studentlitteratur

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge

Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur

Ellström, Per-Erik (1996). Arbete och lärande [Elektronisk resurs] *Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. 1 Solna: Arbetslivsinstitutet Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-78383>

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upp-  
laga 3 Stockholm: Liber

Fisher Turesky, E. & Gallagher, D. (2011). Know thyself: Coaching for Leadership using Kolb's Experiential Learning theory. *The Coaching Psychologist*, 7(1), s.5-14

Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C. & Ellström, P. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), ss.58-73

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet Tillgänglig på Internet: [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forsknings-etiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forsknings-etiska_principer_VR_2002.pdf)

French, Ray (red.) (2015). *Organizational behaviour*. 3rd Edition Chichester: John Wiley & Sons

Granberg, Otto (2014). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 3., uppdaterade och omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin. U.Å. chef. <http://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/chef> (hämtad 2021-11-03)

Norrman Brandt, Eva (2017). *Ny chef: praktisk och mental beredskap för ledare*. 2. uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning

Saco. (2021). *Personalvetare*. <https://www.saco.se/studieval/yrken-a-o/personalvetare/> (Hämtad 2021-11-03)

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2014). *Chefsliv: det ska fan vara chef*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2021). *Ledarskap: en interaktiv ansats*. Första upplagan Stockholm: Liber

Uljens, Michael (1989). *Fenomenografi: forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. eighth edition, Global edition Boston: Pearson

## **Bilagor**

Under följande avsnitt kommer de bilagor som användes till arbetes hjälp att presenteras. Främst rör det sig om intervjuguide, men även den text som publicerades på både LinkedIn samt Facebook för att söka efter individer som ville ställa och låta sig intervjuas för mitt arbetes skull.

### ***Bilaga 1***

Intervjupersoner sökes till kandidatuppsats!

Jag är en student på Personal- och arbetslivsprogrammet via Lunds universitet som just nu håller på att skriva på min kandidatuppsats om ledarskap, mer specifikt om individers första chefsroll. Jag söker nu intervjupersoner som har varit chef i mellan 1–3 år och som skulle vilja ställa upp på en intervju för min studie, antingen fysisk eller digital i slutet av nov/början av dec. Vill du ställa upp eller känner du någon som passar in på beskrivningen och hade varit intresserad?

Kontakta mig gärna via mejl [██████████@gmail.com](mailto:██████████@gmail.com) eller här på LinkedIn via PM.

Tack på förhand för hjälpen! [#chef](#) [#HR](#) [#kandidatuppsats](#) [#ledarskap](#) [#chefsroll](#) [#student](#) [#lundsuniversitet](#)



## ***Bilaga 2***

Inledande information:

- Be om tillåtelse för ljudupptagning

De fyra huvudkraven

- Informationskravet - Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppdragets syfte.
- Samtyckeskravet – Deltagaren i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.
- Konfidentialitetskravet – Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.
- Nyttjandekravet – Uppgifterna insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningens ändamål

### **Bakgrundsinformation**

1. Berätta om dig själv
  - a. Nuvarande tjänst/tidigare roller
  - b. Anställningstid
  - c. Hur länge har du arbetat som chef/med ledarskap
  - d. Vilka huvudsakliga arbetsuppgifter ingår i tjänsten?
2. Vilken var/är din formella titel och, vilka ansvarsområden innebär den?
3. Kan du berätta om hur en vanlig dag på jobbet ser ut?
  - a. Vilka krav ställs på dig för att klara detta?

### **Rekrytering/Introduktion:** (Om du tänker tillbaka på din första chefsroll)

4. Hur gick det till när du fick den tjänsten, annons, rekryteringsprocess etc.
5. Rekryterades du internt eller externt?
6. Varför sökte du den rollen?
7. Kommer du ihåg hur kravprofilen såg ut?
  - a. Uppfyllde du den direkt? Om inte, var uppfyllde du inte?
8. Hur såg din onboarding-process/introduktion ut?
  - a. Kommer du ihåg hur du upplevde onboardingprocessen/introduktionen?
  - b. Var det något som du tyckte utmärkte sig som bra respektive dåligt
  - c. Om du fick göra om den idag, skulle du ändra på något? Isf vad?
9. Vad har du lärt dig mest av när det kommer till din första chefsroll? (Kollegor, chef etc)
  - a. Finns det några hjälpmedel som har varit avgörande för din lärandeprocess?
  - b. Vad tänker du kring lärande i relation till din roll och arbetsliv?

10. Vilka var dina förväntningar på ditt första chefsjobb innan du började jobba?
  - a. Hur väl stämde dessa förväntningar med verkligheten?

**Arbetsuppgifter:**

11. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden?
12. Vilka krav ställs på dig för att klara av dessa?
  - a. Hur arbetar du för att nå dessa?
  - b. Skiljer sig ditt arbetssätt med dina arbetsuppgifter från när du tillträdde som chef mot idag? Om ja, vad är det som är annorlunda?
13. Är det samma krav som ställs idag som ställdes när du tillträdde som chef?
  - a. Om Ja/Om nej hanterar du kraven annorlunda idag?

**Förväntningar respektive erfarenheter:**

14. Om du skulle beskriva det första året som chef, hur var det?
15. Vad tänkte du kring chefsroller innan du blev chef?
16. Vad tänker du om chefsrollen nu?
17. Vilka förväntningar hade du på ditt jobb innan du blev chef?
18. Vad skulle du säga är det svåraste med att bli chef?
  - a. Var där något som var en stor omställning?
  - b. Hur hantera du detta?
19. Skulle du säga att det finns något som är enkel att bli chef?
20. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap då respektive nu?

**Avslutande kommentar**

Är det något du skulle vilja tillägga?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**