



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT2017

Nyckeln till värdeskapande nätverk

En kvalitativ studie om chefsarbete och nätverksrelationer

Författare: Ulf Gustavsson, Ebba Isacson & Elin Nordahl

Handledare: Stefan Sveningsson

Förord

Kandidatuppsatsen är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet och motsvarar 15 högskolepoäng.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de tre chefer vi har fått möjligheten att intervjua och ha kontakt med under vår process, utan er hade studien inte kunnat genomföras. Vi vill även tacka vår handledare Stefan Sveningsson som under uppsatsens gång har stöttat och gett oss värdefull feedback. Hans kunskap och engagemang har inspirerat oss i vårt uppsatsskrivande.

Fortsatt trevlig läsning

Ulf Gustavsson, Ebba Isacsson & Elin Nordahl

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Nyckeln till värdeskapande nätverk - En kvalitativ studie om chefsarbete och nätverksrelationer

Seminariedatum: 2018-01-12

Ämne/Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Ulf Gustavsson, Ebba Isacson & Elin Nordahl

Handledare: Stefan Sveningsson

Nyckelord: Chefsarbete, chefsaktiviteter, nätverkande, relationer, värdeskapande,

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och nyansera vad en chefs nätverksrelationer innehåller som skapar värde i chefsarbetet.

Metod: För att besvara studiens frågeställning har en kvalitativ fallstudie genomförts med semistrukturerade intervjuer. Studien har tagit en socialkonstruktionistiskt och tolkande utgångspunkt och bygger på en iterativ induktiv arbetsprocess.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår ifrån tidigare forskning inom området för chefsarbete. Första avsnittet ger en beskrivning om vad chefsarbete innebär för att sedan gå vidare in på chefsaktiviteten nätverkande.

Empiri: Studiens empiri har samlats in genom intervjuer med tre chefer från olika företag och branscher.

Resultat: Studien ger bidrag till området chefsarbete genom att identifiera vad en nätverksrelation kan innehålla för att bygga värdefulla nätverk. Nätverk bygger på relationer och det har identifierats att relationerna bör innehålla förtroende, tillgänglighet, ärlighet samt gemensam värdegrund för att möjliggöra att en chef får värde ut från sina nätverk. Genom resultatet ger studien verktyg till cheferna som de kan använda i sitt nätverkande.

Abstract

Title: The key to value-creating networks - a qualitative study about managerial work and network relations.

Seminar date: 2018-01-12

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points

Authors: Ulf Gustavsson, Ebba Isacson & Elin Nordahl

Advisor: Stefan Sveningsson

Keywords: Managerial work, managerial activities, networking, relationships, value-creating

Purpose: The purpose of the study is to investigate and nuance the understanding of what a manager's network relationships contains that create value in managerial work.

Methodology: In order to answer the study's research question, a qualitative case study has been conducted with semi-structured interviews. The study has taken a social constructionist and interpretive starting point and is based on an iterative inductive work process.

Theoretical perspectives: The study is based on previous research in the field of managerial work. The first section provides a description of what executive work entails then moving on to networking and the relationships within.

Empirical foundation: The study's empirical data consists of interviews with three managers from different companies and industries.

Conclusions: The study contributes to the existing theories about managerial work and the networking activity by identifying what a relationship may contain to build a valuable network. Networking is based on relationships and the study has identified that relationships can be based on trust, availability, honesty and shared value for enabling a manager to gain value from their networks. Through the results, the study provide tools that the managers can use when building and maintain networks.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Disposition	3
2. Metod	5
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	5
2.1.1 Ontologisk ståndpunkt	5
2.1.2 Epistemologiskt förhållningssätt	5
2.1.3 Kvalitativ metodologi	5
2.1.4 Iterativ induktiv metodologi	6
2.2 Empiriinsamling	7
2.2.1 Fallstudieobjekt	7
2.2.2 Intervju som metod	7
2.3 Analysmetod	8
2.4 Kvalitetsbedömning	10
3. Teori	11
3.1 Chefsarbete genom åren	11
3.2 Nätverkande - En del av chefsarbetet	13
3.3 Sammanfattning av teori	14
4. Empiri	15
4.1 Förtroende	15
4.2 Tillgänglighet	17
4.3 Ärlighet	19
4.4 Gemensam värdegrund	21
5. Diskussion	24
5.1 Förtroende	24
5.2 Tillgänglighet	25
5.3 Ärlighet	26
5.4 Gemensam värdegrund	28
5.5 Sammanfattning av diskussion	29
6. Slutsats	31
7. Referenslista	33

1. Inledning

Detta inledande stycke har som avsikt att presentera en kort bakgrund till studiens valda område samt en problematisering kring området. Vidare kommer studiens syfte och frågeställning att presenteras för att sedan avslutas med en disposition för att ge en strukturerad bild av vad som kommer att tas upp i kommande avsnitt.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle finns det en delad mening kring chefers betydelse. En del menar att förändringar och utveckling i organisationens omgivning begränsar chefers inflytande då det i sådana situationer enbart handlar om att anpassa sig så gott det går snarare än att chefen styr efter egna mål och värderingar. Andra menar att en sådan utveckling istället har inneburit att chefernas roll har stärkts och att de har en stor betydelse för organisationens anpassning genom att aktivt jobba med att identifiera trender och förändringar som de sedan implementerar (Alvesson & Sveningsson, 2014). Samtidigt känner fler och fler chefer en ökad osäkerhet och upplever att de är ensamma i sitt arbete (Arbetsliv, 2011). I rollen som chef är det därför viktigt att få tillgång till bland annat information och kunskap för att både motverka ensamheten men även för att lyckas identifiera nya trender och förändringar då det öppnar upp för nya perspektiv.

I många av chefers arbetsuppgifter är det nödvändigt att få hjälp och support från sin omgivning både för att få nya perspektiv på saker men även för att få information och resurser som underlättar vardagen. Vilka arbetsuppgifter som tillhör chefsarbetet har under de senaste åren utvecklats och en rad olika forskare har genom åren bidragit till att lista upp vad en chef egentligen gör (Mintzberg 1971, 1973; Kotter, 1982; Tengblad, 2006). En av de dominerande forskarna inom området, Mintzberg (1973) skapade ett ramverk baserat på tio olika roller som en chef kan definieras av, så kallade chefsroller, för att beskriva vad chefer gör. En av rollerna beskriver aktiviteten nätverkande och beskriver att chefer skapar relationer dels genom att interagera med personer i sin interna omgivning på arbetsplatsen men främst externt med personer utanför arbetsplatsen. Genom nätverkande menar Mintzberg att cheferna får stöd i sina informations- och beslutsroller (Mintzberg, 1973).

Tanken att det finns ett framgångsrecept som gäller för chefer i alla situationer fungerar inte. Då chefsarbete är komplext innebär det att det inte finns något facit på hur olika situationer som uppkommer ska hanteras, det handlar istället om att lära känna sig själv och testa sig fram (Alvesson & Sveningsson, 2012). I en sådan process kan det tänkas vara viktigt att bygga upp tillitsfulla relationer och skapa allianser genom nätverkande för att lära känna sin omgivning, för att på så sätt ta hjälp från andra i de nya utmanande situationerna. Nätverkande är en chefsaktivitet som fått större betydelse under de senaste åren och beskrivs i dagens samhälle som en nödvändighet för chefer (Forret & Dougherty, 2001). Ett nätverk är en sammanbindning av flera individer som tillhandahåller olika typer av utbyten och kan bland annat beskrivas som processen att dela kontakter och skaffa resurser (Sawyer et al, 2003). I denna process har relationerna en central roll då en god relation kan bidra till ett större utbyte och värdeskapande i nätverket (Kim, 2013). Att bygga och vårda relationer i samband med nätverkande förbättrar också kvaliteten på arbetet och ökar tillfredsställelsen på jobbet (Casciaro et al, 2016). Enligt Ibarra and Hunter (2007) är nätverkande en av de mest självklara men samtidigt även en av de största utmaningarna för utveckling som chefer måste förhålla sig till. Detta då nätverkandet är viktigt för att få tillgång till bland annat resurser och information samtidigt som nätverkandet kan tänkas ta tid från andra arbetsuppgifter (Ibarra & Hunter, 2007). För att få ut värde från sina nätverk behöver cheferna därför få hjälp i hur de ska bygga upp sina nätverksrelationer på effektivaste sätt.

1.2 Problematisering

Nätverkande beskrivs genomgående som en viktig chefsaktivitet i studier inom området chefsarbete (Mintzberg, 1973; Kotter, 1982; Tengblad, 2006). Som nämnts ovan är en av många definitioner på nätverkande en sammanbindning av flera individer som tillhandahåller olika typer av utbyten och kan bland annat beskrivas som processen att dela kontakter och skaffa resurser (Sawyer et al, 2003). Nätverkande sägs vara en viktig del av chefers strategi och deras karriärer genom att cheferna skapar och bibehåller relationer som bidrar med support och information som kan hjälpa den individuella chefen i sin roll (Forret och Dougherty, 2001). Trots att det sedan länge har konstaterats att nätverkande är en viktig del inom chefsarbetet finns det få kvalitativa studier om chefer och deras nätverkande. I de studier som gjorts har relationen mellan parterna i nätverken varit ett återkommande begrepp där det framgår att relationer mellan individer är viktiga och kan ge chefen värde i form av tillgång till bland annat information och resurser (Forret och Dougherty, 2001). Att skapa nätverksrelationer kräver bland annat möjligheten att fokusera, anpassa utbytet och förvärva förtroende, vilket både tar

tid och energi. Att lägga ner tid på relationerna är ytterst viktigt då individer som vårdar sina relationer har större chans att erhålla support än de som är passiva i sina karriärer (Kim, 2013). Detta innebär att skapa och bibehålla relationer kan vara avgörande för att lyckas i sin roll som chef. Trots att relationerna tycks vara av vikt i en chefs nätverkande finns det lite forskning om vad de tillför och betyder i förhållande till chefsarbetet. Detta innebär att relationerna har fått en betydande roll inom temat nätverkande trots att det finns begränsat med djupgående studier som undersöker vad en chefs nätverksrelationer faktiskt ska innehålla för att de ska bidra till att bygga värdeskapande nätverk. Frågan är vad vi egentligen vet om dessa nätverksrelationer, dess innehåll och kvalitet samt vad de betyder för chefsarbetet. För att ge en bild av detta krävs det fler djupgående studier inom chefsarbete med fokus på nätverkande. Mer specifikt avser denna uppsats att komplettera befintlig teori inom chefsarbete genom att undersöka och ge en bild av vad chefs nätverksrelationer innehåller som ger värde i chefsarbetet.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka och nyansera vad en chefs nätverksrelationer innehåller vilket skapar värde i chefsarbetet. För att uppfylla studiens syfte ska följande frågeställning besvaras:

- Vad bör en chefs nätverksrelationer innehålla för att skapa värde i chefsarbetet?

1.4 Disposition

Denna avdelning syftar till att beskriva den disposition och upplägg som återfinns i uppsatsen. Uppsatsen innehåller sex kapitel; inledning, metod, teori, empiri, diskussion samt slutsats. Varje kapitel inleds med en kort sammanfattning av innehållet för att underlätta läsarens förståelse.

Det första kapitlet, inledning, avser att introducera läsaren till det aktuella området som vidare kommer att diskuteras genom uppsatsen. Detta kapitel innehåller även syfte och frågeställning. Det andra kapitlet, metod, beskriver tillvägagångssättet som ligger till grund för uppsatsen. De vetenskapliga utgångspunkterna som legat till grund för arbetet tas upp och därefter diskuteras empiriinsamling, analysmetod samt kvalitetsbedömning. Områdena beskrivs för att ge läsare en förståelse för hur författarna gått tillväga för att besvara frågeställningen samt för att uppfylla syftet. Det tredje kapitlet, teori, presenterar den teori på vilken uppsatsen bygger på. Den teori

som presenteras är kopplad till områdena chefsarbete och nätverkande. Det fjärde kapitlet, empiri, presenterar den insamlade empirin i fyra kategorier (förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund). Det femte kapitlet, diskussion, diskuterar den presenterade empirin i förhållande till den befintliga teorin. Här presenteras också de bidrag som uppsatsen gör. Det sista kapitlet, slutsatser, beskriver de fynd som gjorts samt diskuterar framtida forskning inom området.

2. Metod

I detta metodavsnitt beskrivs inledningsvis de vetenskapliga utgångspunkterna som legat till grund för denna studie. Vidare beskrivs den empiriinsamling som har skett. Metodkapitlet avslutas med en beskrivning av analysmetod och gjord kvalitetsbedömning där pålitligheten och trovärdigheten av uppsatsens resultat diskuteras.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

2.1.1 Ontologisk ståndpunkt

Den ontologiska ståndpunkten som har används är det socialkonstruktionistiska synsättet. Det socialkonstruktionistiska synsättet betyder att uppsatsen tar en utgångspunkt i att världen är socialt konstruerad och att den ständigt påverkas och revideras av de sociala aktörerna däri (Bryman & Bell, 2015). Det innebär att aktörerna själva påverkar och skapar den omvärld de är en del av. Då syftet med studien är att undersöka och nyansera förståelsen för vad en chefs nätverksrelationer innehåller som skapar värde i chefsarbetet är detta synsätt relevant. Detta eftersom studien undersöker relationer, vilket är ett socialt fenomen, vilket innebär att det är lämpligt att utgå ifrån att världen är socialt konstruerad.

2.1.2 Epistemologiskt förhållningssätt

Då studien avser att undersöka och nyansera förståelsen för vad en chefs nätverksrelationer innehåller som skapar värde i chefsarbetet har ett tolkande förhållningssätt valts. Ett tolkande förhållningssätt innebär att den subjektiva innebörden av en social handling har som avsikt att fångas (Bryman & Bell, 2015), vilket i denna studie handlar om att fånga chefernas individuella uppfattning kring deras nätverksrelationer. Detta då verkligheten tolkas och uppfattas på olika sätt av olika individer (Bryman & Bell, 2015).

2.1.3 Kvalitativ metodologi

I uppsatsen har en kvalitativ metod valts. Det har ansetts passande då frågeställningen avser finna svar på hur de sociala relationerna inom chefernas nätverk ser ut. I insamlingen och analysen av data har en stor vikt lagts vid val av ord och är då mer kopplad till den kvalitativa forskningen (Bryman & Bell, 2015). Som tidigare nämnts tar uppsatsen utgångspunkt i att den sociala verkligheten ständigt förändras genom individernas agerande och påverkan. En ansats

har tagits i att söka efter bakomliggande mönster utan att ha en förutbestämd idé om resultatet (Bryman & Bell, 2015). De begrepp och teorier som använts har försökt att förklara en grundläggande utgångspunkt utan att för den skull styra resultatet. Genom arbetet med uppsatsen har det funnits en öppenhet för att ifrågasätta och revidera befintliga teorier och också för att identifiera nya teorier och begrepp.

2.1.4 Iterativ induktiv metodologi

Uppsatsen bygger på en iterativ induktiv metodologi. En induktiv metod beskrivs som det angreppssätt där resultatet av forskningen kopplas tillbaka till den teori som ligger till grund för studien (Bryman & Bell, 2015). På så sätt visas konsekvenserna av den nya forskningen på den redan befintliga teorin. Resultatet i denna uppsats består av teori som är byggd på den empiri som samlats in. Den metodologi som använts under arbetet innehåller också tydliga iterativa inslag. Det innebär att insamlingen av empiriskt material och den teoretiska reflektionen upprepas och blandas. Med andra ord har en mängd teori studerats samtidigt som empiriinsamlingen skett. Denna kombination har gett bra grund till att såväl samla in relevant empiri som att hitta områden i teorin som tidigare fått ett mindre utrymme.

Nedan, i tabell 1, följer en sammanfattning av de vetenskapliga utgångspunkterna och metoderna som legat till grund för uppsatsen:

Tabell 1. Sammanfattning av studiens vetenskapsteoretiska ansatser.

Vetenskapsteoretiska ansatser	Studiens valda utgångspunkter
Ontologi	Socialkonstruktionistiskt
Epistemologi	Tolkande synsätt
Forskningsdesign	Kvalitativ metodologi
Teori-och empirigenerering	Iterativ induktiv metodologi

2.2 Empiriinsamling

2.2.1 Fallstudieobjekt

I uppsatsen har en fallstudie genomförts för att uppfylla syftet och besvara frågeställningen. En fallstudie tar ofta utgångspunkt i att studera en enda organisation, en enda plats, en enda person eller en specifik händelse (Bryman & Bell, 2015). Anledningen till att en fallstudie genomfördes är baserat på att studien fokuserar på en typ av situation, chefer och deras nätverk. Studien görs på gruppen chefer, som i detta fall tillhör olika organisationer. Vidare har de intervjuade cheferna valts för att nätverk och nätverkande kan antas ha en viktig roll i deras chefskap. Detta då chefer kan nyttja sina nätverk för att få ut värde som underlättar i chefsarbetet (Forret & Dougherty, 2001). Urvalet har gjorts för att inte begränsa studien till en bransch eller ett företag. Detta vill undvikas för att få tillgång till flera olika perspektiv på nätverkande och dess roll för chefsarbetet, eftersom chefer från en och samma organisation hade kunnat ge en allt för lik syn då de verkar i samma omgivning.

2.2.2 Intervju som metod

För att få en djupare förståelse för vilken syn chefer har på nätverkande har det empiriska materialet samlats in genom intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2015) är syftet med intervjuer att skapa ett djup snarare än bredd. Vidare skriver Bryman och Bell (2015) att intervjuer används för att få fram respondentens perspektiv på hur den själv och andra personer betar sig eller vilka attityder, normer, värderingar, och åsikter de har. Tillvägagångssättet i denna uppsats har varit semistrukturerade intervjuer med de olika respondenterna närvarande enskilt och vid olika tillfällen. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats vilket kan tänkas ha bidragit till en mer avslappnad intervjusituation. En semistrukturerad intervju baseras på en intervjuguide vilket innebär att intervjuaren går efter förberedda öppna frågor (Bryman & Bell, 2015). Denna intervjuguide (se bilaga 1) har fungerat som en grund där ytterligare fördjupningsfrågor har ställts som en följd av uppkomna svar. Vidare har situationen fått styra ordningsföljd och formaliteten vilket också har gjort att intervjuerna har sett olika ut vad det gäller bland annat längd (Bryman & Bell, 2015).

I studien har tre personer intervjuats, samtliga chefer. Urvalet har skett genom ett så kallat bekvämlighetsurval vilket innebär att valet av intervjuobjekt gjorts utifrån de personer som finns tillgängliga för författarna (Bryman & Bell, 2015). Samtliga respondenter kontaktades via telefon där tid och datum bestämdes. Intervjuerna valdes att hållas med några dagars mellanrum för att författarna på så sätt skulle hinna bearbeta och reflektera över det insamlade materialet för att på så sätt se över om det behövdes kompletterande frågor eller specifikt fokus inför kommande intervjuer. Samtliga intervjuer spelades in, med godkännande från den intervjuade, och därefter transkriberades för att på så sätt kunna säkerställa att deras uttalanden blev korrekt skildrade. Detta då transkribering reducerar risken att materialet inte presenteras på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2015). För att öka möjligheterna för ärliga och uttömmande svar har respondenterna hållits anonyma i uppsatsen och benämns under pseudonymer.

De genomförda intervjuerna har resulterat i ett underlag som beskriver hur dessa chefer värderar och relaterar till sina nätverk. Att enbart tre respondenter valts beror på att studien som ovan nämnts fokuserar på att skapa ett djup snarare än bredd vilket uppnås genom att hålla längre och mer djupgående intervjuer med ett färre antal. Genom att hålla ner antalet har författarna kunnat ha en nära kontakt med respondenterna där kompletterande följdfrågor har kunnat ställas. Resultatet har sedan tolkats utifrån övergripande frågeställning för denna uppsats för att utifrån givna svar finna likheter, olikheter och konsekvenser av beslut och gjorda val i relation till de intervjuades nätverk.

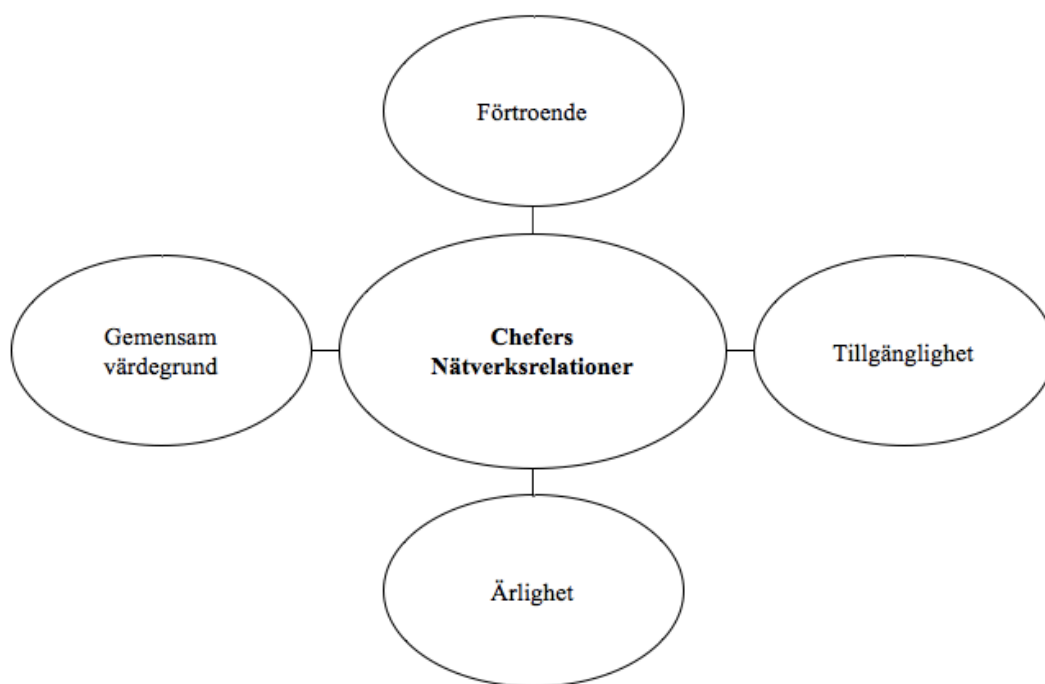
2.3 Analysmetod

Analysen av det empiriska materialet genomfördes enligt Rennstam och Wästerfors (2015) ramverk. Ramverket är indelat i tre delar, sortera, reducera och argumentera. Nedan diskuteras de olika delarna och tillvägagångssättet som tillämpats i denna uppsats.

Den första delen av den analys som gjorts av materialet kan beskrivas som sortering enligt Rennstam och Wästerfors (2015). Ett sätt att sortera som beskrivs i boken är att sortera in den insamlade empirin i teman. Detta tillvägagångssätt användes i denna uppsats då empirin först sorterades in i teman baserat på vad som framkommit i empirin. Här identifierades temat chefsers nätverksrelationer som delades upp i fyra olika teman med syftet att förklara vad en nätverksrelation kan innehålla som ger värde i chefsarbetet. Vidare hanterades det empiriska materialet genom att det reducerades. Det finns flera olika angreppssätt för att reducera

materialet enligt Rennstam och Wästerfors (2015) och den metod som använts i denna uppsats är kategorisk reducering. Denna metod går ut på att vissa kategorier som anses intressanta för arbetet väljs ut som bas för den fortsatta analysen av materialet. Parallellt med denna reducering undersöktes den befintliga teorin inom området. Den teori som hittades användes, tillsammans med det empiriska materialet, för att skapa en givande reducering och hitta ett spännande område som denna uppsats kunde behandla. De kategorier som valdes för det fortsatta arbetet var förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund.

Efter reduceringen är det dags för den sista delen, att argumentera. Detta gjordes baserat på de kategorier som finns kvar efter reduceringen (förtroende, ärlighet, tillgänglighet och gemensam värdegrund) och som kommer att vara grunden för den modell och teoretiska bidrag som presenteras i uppsatsen. I figur 1 presenteras en schematisk modell över dessa kategorier.



Figur 1. Modell över de kategorier som en chefs nätverksrelationer innehåller.

Kategorierna ur denna modell används vid presentation och analys av det empiriska materialet i kapitlen empiri och diskussion. Den argumentation som förs genom dessa två avsnitt av uppsatsen ledde sedan fram till den modell som presenteras i uppsatsen och dess relevans inom området.

2.4 Kvalitetsbedömning

I en kvantitativ studie används ofta begreppen reliabilitet och validitet i diskussionen om kvalitetsbedömning. Dock förs det en ständig diskussion kring huruvida dessa begrepp är relevanta att prata om när det gäller kvalitativa studier, vilket denna uppsats är ett exempel på (Bryman & Bell, 2011). Denna diskussion grundar sig på att begreppen validitet och reliabilitet tar utgångspunkt i att det finns ett korrekt sätt att beskriva den sociala verkligheten, en inställning som kan diskuteras. För denna typ av uppsats, kvalitativ studie, föreslås det att istället för att använda reliabilitet och validitet använda begreppen trovärdighet och äkthet. Begreppet äkthet handlar om huruvida den information som presenteras ger en rättvis bild av situationen som undersökts och lett till insikter hos läsaren (Bryman och Bell, 2015). För att öka äktheten och trovärdigheten har respondentvalidering utnyttjats (Bryman & Bell, 2015). Det innebär att intervjuobjekten fått ta del av studien för att förankra den uppfattning och tolkning som författarna fått vid intervjuerna och återger i arbetet. I Bryman och Bell (2015) beskrivs vidare trovärdigheten av uppsatsen som uppbyggt av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitligheten i studien handlar om hur läsaren accepterar den verklighet som beskrivs. Det andra kriteriet är överförbarhet som handlar om det är möjligt att flytta resultaten från en studie till ett annat sammanhang och där ge värde. Det tredje kriteriet är pålitlighet vilket bygger på att tillvägagångssättet genom uppsatsen är tydligt redovisat så att läsaren kan granska de val som gjorts. Ett ytterligare kriterium för att uppnå trovärdighet är konfirmering och innebär att det genom uppsatsen ska vara tydligt att författarna agerat i god tro och inte medvetet påverkat resultatet av studien med egna värderingar eller åsikter (Bryman & Bell, 2015). För att undvika detta har författarna av denna uppsats tillsammans genomfört analysen vilket motverkar att en enskild persons värderingar speglas. Utöver detta har de tillvägagångssätt och val som gjorts under arbetet med uppsatsen tydligt motiverats i metodkapitlet. Dessutom presenteras den intervjuguide som använts vid empiriinsamlingen. Dessa beskrivningar hjälper läsaren att bedöma trovärdigheten i uppsatsen, framförallt kriterierna pålitlighet och konfirmering.

3. Teori

Teoriavsnittet presenterar tidigare forskning inom chefsarbete för att sedan fokusera på nätverkande som är en aktivitet inom chefsarbetet. Det finns många olika studier kring chefsarbete men för att ge en tydlig bild över hur begreppen vuxit fram har fokus legat på stora och välkända forskare inom området. Det relevanta för studien är att ge läsaren en bild över att nätverkande som i denna studie är en aktivitet som har vuxit fram genom forskning kring chefsarbete. Studiens fokus ligger därför inte i att definiera olika typer av nätverk. Studien har enbart varit intresserad av att förhålla sig till teorier kring relationer inom området nätverkande inom chefsarbetet. Denna avgränsning innebär att relationsteorier som inte faller inom detta område bedömts relevanta för att uppnå studiens syfte.

3.1 Chefsarbete genom åren

Alvesson och Sveningsson (2012) definierar chefskap som en utsedd ledare med en formell grundad ställning. Det är svårt att definiera "bra" chefskap, det finns ofta många olika åsikter om vad det innebär (Alvesson & Sveningsson, 2014). Att definiera vad en chef gör kan vara svårt, vilket har satt grunden till de många studier som beskriver det centrala i vad chefsarbete innebär. Den klassiska bilden om vad chefer gör utgår ifrån Henry Fayol som beskrev chefsarbete genom aktiviteterna planera, organisera, ge order, koordinera och kontrollera (Alvesson & Sveningsson, 2012). Sedan Fayols definition har vidare studier gjorts för att kartlägga chefs arbetsuppgifter (Mintzberg 1973, 1971; Hales, 1986) där en av de mest kända studierna är från Mintzberg. Mintzberg menar att Fayols begrepp inte beskriver vilka typer av aktiviteter en chef utför utan snarare vaga mål för chefsarbetet (Mintzberg, 1971). Genom att studera fem olika företagsledare kom Mintzberg i sin studie fram till att en chef kan kategoriseras i tio roller för att lättare beskriva vilka aktiviteter chefsarbetet består av. Studien tar inte upp chefsarbete på olika nivåer inom organisationen utan menar att de tio chefsrollerna kan användas för att beskriva chefsarbete generellt (Mintzberg, 1973). De tio rollerna; galjonsfigur, ledare, nätverkare, övervakare, informationsspridare, talesman, entreprenör, störningshanterare, resursfördelare och förhandlare kan än idag tyckas vara relevant för flertalet chefer och har under åren inte förändrats radikalt (Alvesson & Sveningsson, 2012). De tio olika rollerna kan delas in i kategorier, interpersonella, informationshanterare samt beslutsfattare och kan ses i tabell 2.

Tabell 2. Mintzbergs tio roller hos en chef.

Interpersonella roller	Informationshanterare roller	Beslutsfattare roller
Galjonsfigur Ledare Nätverkare	Övervakare Informationsspridare Talesman	Entreprenör Störningshanterare Resursfördelare Förhandlare

Som galjonsfigur deltar chefen i både formella samt informella sociala sammanhang för att verka som en symbol för organisationen. Rollen som ledare handlar om att leda och fördela arbetet samt skapa relationer med underordnade för att på så sätt motivera och engagera dem. Som nätverkare ska chefen fokusera på att bygga nätverk, både internt men främst externt för att upprätthålla relationer med personer utanför organisationen. I rollen som övervakare ska chefen samla in och bearbeta information vilken kan användas som underlag i beslutsprocesser. Den andra rollen inom under informationshanterare är talesman vilket innebär att chefen ska tala om organisationens resultat och utveckling för externa intressenter. I rollen som entreprenör ska chefen ta en central roll i förändringsprocesser och ta initiativ. Den andra rollen under beslutsfattare handlar om att chefen kan agera som störningshanterare vilket innebär att ta hand om konflikter och problem inom organisationen. Vidare innebär rollen som resursfördelare att chefen fördela organisationens resurser. Den sista rollen förhandlare innebär att chefen ska förhandla med olika intressenter (Alvesson & Sveningsson, 2012, 2014).

Trots att Kurke och Aldrich (1983) bekräftade Mintzbergs studie genom att upprepa den med likvärdigt resultat finns det forskare som hävdar att chefsarbetet har genomgått dramatiska förändringar under de senaste decennierna (Tengblad, 2006). Vidare genomförde Tengblad (2006) en studie med syftet att göra en jämförelse med Mintzbergs studie för att undersöka i vilken utsträckning chefsarbetet har förändrats. Tengblads resultat visade på en del olikheter i förhållande till Mintzberg där några av de största skillnaderna var att cheferna tycktes ha en mycket större arbetsbelastning, större fokus på att ge information samt mindre upptagna med administrativt arbete då de istället la mer tid på personliga möten. Trots olikheterna finns det även många likheter mellan studierna vilket kan innebära att påståenden om att chefsarbetet har genomgått dramatiska förändringar är överdrivna (Tengblad 2006).

Tengblad var inte först med att betona vikten av interaktionen och de personliga mötena. Även Kotters (1982) studie som bygger på observationer av 15 chefer visade resultat på att cheferna la mycket tid på möten och interaktion med andra människor. Kotter kom att kalla denna typ av interaktion för nätverksbyggande vilket han menade skulle ge chefen tillgång till viktig information som underlättar i arbetet. Även Watson (2006) pekar på betydelsen av nätverkande och beskriver i sin studie att chefer ständigt är på språng och att den klassiska bilden av att de planerar och administrerar ofta inte stämmer. Watson menar att en chef väldigt sällan sitter på sitt kontorsrum utan att de är ute och pratar med folk både utanför och inom organisation, något som med andra ord kan beskrivas som nätverkande. Nätverkande bygger på relationer mellan olika personer inom nätverken (Forret & Dougherty, 2001). Att skapa och bibehålla relationer byggda på tillit är en central del för att lyckas som chef (Alvesson & Sveningsson, 2012). Enligt Vaux (1988) innebär en relation både skyldigheter och rättigheter vilka behöver vårdas för att de ska bestå vilket innebär att chefer måste lägga ner tid på att bygga upp sina relationer. Vidare beskriver Vaux (1988) att de bästa råden och vägledningen kommer från de personer som känner en på djupet. Chefer behöver vägledning men även information och tillgång till kunskap i sin arbetsroll för att lyckas med många av de uppgifter som tillhör chefsarbetet. Det finns bevis som tyder på att denna kunskapsöverföring underlättas av interaktion mellan olika aktörer (Inkpen & Tsang, 2005).

3.2 Nätverkande - En del av chefsarbetet

Det finns många olika definitioner på nätverkande. Sawyer et al (2003) beskriver ett nätverk som en sammanbindning av flera individer som tillhandahåller olika typer av utbyten medan Forret och Dougherty (2001) definierar nätverkande som individer som försöker utveckla eller bibehålla en relation med andra människor som kan tänkas hjälpa dem i sitt arbete och karriär. Det centrala i alla definitioner är att nätverkande bygger på en interaktion mellan två eller flera personer. En förutsättning för nätverkande bygger enligt Inkpen och Tsang (2005) på två olika aspekter, delade mål samt delad kultur bland nätverksmedlemmarna. Delade mål handlar om i vilken utsträckning medlemmarna i nätverket delar en gemensam förståelse och tillvägagångssätt för att uppnå nätverkets uppgifter och resultat. Delad kultur hänvisar till graden av vilka normer av beteende styr relationer. Nätverkande beskrevs tidigt som en chefsaktivitet av Mintzberg (1973) som syftade på att rollen som nätverkare innebar att chefen skapar nätverk genom interaktion med personer inom den interna avdelningen men främst utanför. Genom att bygga upp nätverk kan chefen få resurser som kan nyttjas för att exempelvis

ta beslut eller få tillgång till information (Mintzberg, 1973). Mintzbergs syn på chefers nätverkande är något som delas av fler forskare. Ibarra & Hunter (2007) följde under två års tid 30 chefer som var nya i sin ledarposition och fann att nätverksskapandet var det viktigaste för cheferna för att få stöd, feedback, insikt, resurser och information i sin vardag. Samtidigt visade det sig även att nätverkande var den mest fruktade aktiviteten och utvecklingsutmaningen en ny chef behöver ta itu med då många av cheferna uppfattade nätverkande som något som störde de "riktiga arbetsuppgifterna" som exempelvis strategiplanering istället för att se nätverkande som det mest centrala i deras arbetsroll, vilket Ibarra & Hunter (2007) menar att det är.

3.3 Sammanfattning av teori

Sammantaget visar teoriavsnittet på att det under åren har gjorts många studier föra att förklara och nyansera vad chefsarbetet innebär. I chefsarbetet ingår många olika aktiviteter som både är administrativa samt praktiska i form av möten och interaktion. Det har framkommit att en del forskare menar att de möten och interaktion har tar upp mer av chefens tid än det administrativa uppgifterna. Vidare har det även beskrivits att chefer är beroende av att få utbyte av bland annat support, vägledning, information och resurser i sin roll för att lyckas. Detta utbyte kan chefen få genom att nätverka vilket betyder att chefen bygger upp relationer med andra individer i sin omgivning. Då det finns ett begränsat antal studier som djupgående undersökt relationerna inom området chefers nätverkande finns det ett behov att nyansera och undersöka området närmre. Den presenterade teorin kommer således ligga till grund för att kunna förklara vårt bidrag med teoretiskt stöd i kommande diskussionsavsnitt.

4. Empiri

I denna del av uppsatsen kommer det empiriska materialet presenteras i de fyra kategorierna; förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund. Kategorierna har identifierats som viktiga kategorier i en chefs nätverksrelation efter den reducering som skedde i samband med bearbetningen av det insamlade intervjumaterialet.

4.1 Förtroende

Relationerna som ligger till grund för ett nätverk gynnas av att det finns ett förtroende mellan de olika parterna inom nätverket. Förtroende har identifierats som en viktig byggsten inom relationsskapande även för chefer. En av de intervjuade cheferna säger följande:

“Och vad är då ett nätverk? Ett nätverk bygger då på att vi har tillit till varandra. Den som ringer och jag som svarar. Han som ringer och frågar “har du någon som...”? Så bygger det på att vi har en gemensam bild och att vi dessutom litar på varandra.”

- Johansson

Nätverket ligger till grund för att chefen ska få tillgång till support i sin roll genom sina relationer. I citatet beskriver chefen att de kan kontakta varandra och att det görs utan större hinder eftersom det finns ett uppbyggt förtroende mellan parterna. Genom förtroendet till varandra skapas en öppenhet där de kan få ett utbyte av varandra, att det alltid är okej att höra av sig. En intervjuad chef säger följande:

“Fast den största hjälpen får jag från de jag har omkring mig, för det är dom som jag har den största relationen till och högst förtroende för. Där får jag ju mest ändå, i min chefsroll.”

-Karlsson

Citatet illustrerar att den främsta supporten kommer från personer där det finns väletablerade och goda relationer som bygger på förtroende. Detta visar på att chefen gynnas av att lägga tid på att skapa och bibehålla förtroendet i sina relationer för att på så sätt möjliggöra att få support i sin roll som chef. För att andra ska få förtroende för chefen kan chefen visa att denne litar på de andra parterna i nätverket. Karlsson uttrycker det som:

“Ja men det är väl det här med att låta andra våga ta för sig och göra, för då behöver jag inte göra det själv. Då får jag ju ett lag med mig.”

-Karlsson

Att låta andra få ta för sig innebär att det måste finnas ett förtroende mellan chefen och den andra parten eller parterna i nätverket. Genom förtroendet som skapas kan chefen få nya intryck och support genom att personerna i nätverket får möjligheten att yttra och dela sina idéer och tankar. Detta gynnar och ökar denna typ av utbyte. Ett ömsesidigt förtroende där parterna i nätverket får utrymme att ta för sig skapar också förutsättning för att bygga team. Genom att skapa team får chefen enligt citatet ett helt lag med sig vilket kan innebära att chefen får support i sin roll. Vidare kan utbytet som sker även handla om att få stöd i en fråga, ett problem eller att det helt enkelt finns ett behov av att diskutera idéer och få andra perspektiv. För att få tillgång till de resurserna handlar det om en ömsesidighet mellan parterna, att ge och att ta:

“Jag har haft fullt med personer på olika nivåer i företaget som jag har kunnat gå till och sagt “Nu gör jag det här och jag skulle behöva hjälp utav dig på det här sättet”. Och jag känner att det finns ett nätverk som vill hjälpa till. De är inte tvungna att hjälpa till men de vill hjälpa till för att jag har hjälpt dem innan, det finns en bra relation och det finns ett ömsesidigt förtroende.”

-Strand

Chefen belyser att det inte är ett krav att man finns där för den andra parten men att förtroende i relationen gör att man vill bidra och hjälpa. Genom att hjälpa varandra över tid skapas en positiv spiral där förtroendet ökar ytterligare genom samarbetet. Citatet illustrerar även att det är viktigt för chefen att både dela och ta del av information. Följande citat belyser ytterligare vikten av att ge och ta:

“Jag tror att folk vågar komma och prata med mig, alltså det finns ingenting sånt där att det skulle vara känsligt eller farligt utan alla vågar nog komma med alla frågor och sen så försöker jag att alltid ta mig tid att lyssna.”

-Strand

Citatet illustrerar att det är viktigt för chefen att också dela med sig av den information och erfarenhet som denne besitter. Detta görs enligt citatet genom att chefen förmedlar att denne finns tillgänglig för support av olika slag. Att byta tjänster och information gör att förhållandet blir starkare och växer. Detta bygger i sin tur ett större förtroende i relationen som chefen senare kan använda sig av för att för att även själv får tillgång till resurser och support:

“Du får tillgång till mina kontakter och jag till dina. Så vi delar kontakter, det är en sådan öppen sak. Om jag behöver hjälp av ditt nätverk så ger du mig det, så kommer du få tillgång till mitt.”

-Karlsson

Citatet visar på att chefen får tillgång till resurser i form av nya kontakter som kan behövas i chefsarbetet för att skapa nya relationer. Denna handling kräver ett stort förtroende för de olika parterna eftersom om en chef delar med sig av sina kontakter så ställs deras rykte på spel då denne går i god för personen som rekommenderas. Detta betyder att ett förtroende har skapats mellan chefen och personen denne rekommenderar då chefen vågar sätta sitt rykte på spel för att föra vidare kontakten till en annan part. Vidare finns det även ett förtroende mellan chefen och personen som kontakten delas till då chefen känner att personen är värd att få ta del av värdefulla kontakter som denne har.

Sammanfattningsvis är förtroende en viktig del av relationen inom nätverk för att chefen ska få tillgång till bland annat support och information som är viktig i arbetet. Genom att vara öppen visar cheferna att ett förtroende skapas vilket ger tillgång till de utbyten som sker i nätverket. Detta innebär att cheferna vågar involvera andra i sitt arbete genom att både dela information samt ha mod att be om hjälp och support.

4.2 Tillgänglighet

Den andra byggstenen för att skapa värdeskapande relationer i en chefs nätverk är tillgänglighet. Cheferna visar genomgående att det är viktigt att vara tillgänglig för sina kontakter för att skapa och bibehålla en god relation. En av intervjupersonerna säger följande:

“Det är det som gör att jag kan lyfta telefonluren och ringa till någon och säga att du har du fem minuter för mig för jag skulle vilja fråga dig om en sak (...) Och det är det som jag menar kostar väldigt mycket tid, att underhålla nätverket. För nästa gång någon ringer till mig så måste jag vara beredd att gör den värderingen, jag kan gå i god för den här personen är jag beredd att lägga den här tiden och så vidare. Så att det kostar väldigt mycket tid också.”

-Strand

Med utgångspunkt i ovan citat påtalas att tillgängligheten är viktig. En chef måste vara tillgänglig för sitt nätverk vilket samtidigt betyder att denna chef har ett antal kontakter som är tillgängliga på motsvarande sätt. Detta tar enligt chefen tid men är något som måste göras för att få tillbaka vid ett annat tillfälle. Med att vara tillgänglig betyder inte endast att en chef sitter med telefonen i handen och väntar på att bli kontaktad sporadiskt eller mer spontant, även om det också händer. Det kan också ske mer planerat och med ett visst tidsintervall som beskrivs i citatet nedan.

“Jag jobbade på Företag X under väldigt lång tid (...). Där blev vi en sju till tio personer som var ungefär jämngamla som plockade positioner (...). Och efter Företag X la ner så har vi hjälp varandra (...). Vi ses två gånger per termin, ungefär. Händer det något ses vi oftare. Vi stöttar varandra och hittar möjligheter till varandra.”

-Karlsson

När och i vilken form kontakten sker i nätverket är oförutsägbart. Det kan vara spontana utbyten eller mer kontinuerliga och planerade. Det är svårt att planera denna tidsåtgång då den varierar men genom tillgängligheten menar chefen att möjligheter skapas genom att chefen lägger tid på att hjälpa andra. I en chefs vardag är det många arbetsuppgifter som ska lösas. Att få tiden att räcka till för alla uppgifter är en utmaning. I det perspektivet måste en nätverksrelation generera mer än det tar. Chefer investerar i sina relationer för att även få tillbaka vid ett annat tillfälle. Som också tidigare har nämnts kan tillgänglighet innebära fler saker än att bara vara tillgänglig med tid. Enligt en chef är det viktigt att även ta tid till att visa sina personliga sidor för att komma närmare varandra i sina relationer:

“Mm, Jag måste på något sätt känna att vi är på samma plan, så komma nära. (...) Kan jag göra något där eller är det bara örat som behövs en stund.”

-Karlsson

Chefen visar på att det ibland krävs att man blir mer personlig och vågar komma nära i relationerna med sina kontakter i nätverken. Det krävs mer än att bara vara tillgänglig tidsmässigt för att skapa och bibehålla en nätverksrelation som ger tillgång information och support. Enligt cheferna krävs det att även vara tillgänglig som person vilket innebär att lyssnar på andra människor, ger stöd och delar med sig av sin kompetens.

Sammanfattningsvis visar cheferna på att de måste lägga ner tid för att skapa goda relationer vilket innebär att de måste vara tillgängliga. Tillgänglighet kan delas upp i två delar; att vara tillgänglig både tidsmässigt men även som person. Tidsmässigt innebär det att cheferna måste lägga ner mer tid på relationen genom att exempelvis ge och få support medan tillgänglig som person innebär att cheferna måste göra sin kompetens tillgänglig.

4.3 Ärlighet

Ärlighet har en central del i att skapa relationer inom nätverk. Ärlighet har framkommit som ytterligare en avgörande byggsten och en förutsättning för att skapa värde genom sina nätverk. Genom att bygga sina relationer på ärlighet får ut sanningsenlig support:

“Att det är en, inte handfull, men det är väldigt många som är väldigt ärliga. Som faktiskt kan komma och säga, du nu är du helt och fullständigt ute och cyklar eller det där var inte bra. Du måste ha människor som du litar på som är så ärliga. Och det har jag, ett antal som är precis så brutalt ärliga.”

-Strand

Chefen visar på att det krävs ärlighet för att få tillgång till nya perspektiv som behövs för att få insikt i sitt arbete och sig själv. Genom att folk vågar vara ärliga får chefen tillgång till sådan återkoppling som folk annars kanske inte hade vågat lägga fram. En sådan insikt och återkoppling menar chefen är viktig för att utvecklas i sin roll som chef. Det är även viktigt att som chef visa att man är ärlig mot personerna i sin omgivning. Johansson säger:

“Jag vet att jag ger ärlighet. Jag ser att såhär ser det ut. Jag friserar inte så mycket. Jag vågar prata om saker som är lite jobbiga och saker som man vanligtvis inte pratar om. Jag är opolitisk på det viset. Jag vågar ha en åsikt. Sen såklart gäller det ju att det är ett nätverk att lita på. Men det vet jag. ”

-Johansson

Att på ett ärligt sätt dela åsikter och kunskap lägger grunden för en ärlig diskussion vilket kan leda till något bättre än det som de individuella parterna tar med sig in i diskussionen. För att kunna vara ärlig krävs det samtidigt att det finns ett förtroende i relationen mellan de deltagande parterna. Förtroendet skapar möjlighet att våga vara ärlig och att delta med sin åsikt. Att parterna deltar med en ärlig åsikt kan också leda till att chefen får nya perspektiv via nätverket. Johansson säger:

“Det finns en fara med det att inte bolla sina idéer med någon. Och jag vet ju att jag är rätt stark i min åsikt. Jag behöver ju bli utmanad och skulle jag inte vara i nätverk så hade jag tappat ett motstånd som jag behöver. Sen kan man ju säga att det får du ju på arbetsplatsen. Om någon inte tycker att iden var bra. Men man vågar ju pröva lite mer när man är utanför (den egna organisationen). (...) För att bli lite utmanad.”

-Johansson

I citatet ovan beskriver chefen värdet av att testa idéer och åsikter i sitt nätverk vilket öppnar upp för återkoppling. Att få värdefull återkoppling gör att nya perspektiv skapas och den befintliga uppfattningen utmanas. För att kunna ha det utbytet av idéer krävs det att det finns ärlighet mellan parterna. En relation som bygger på ärlighet bidrar enligt Karlsson och Strand med ärliga svar och nya perspektiv:

“Ju bättre relation du har till någon av dina kontakter, ju lättare är det ju att ringa och få ärliga svar på mina funderingar och frågor.”

-Karlsson

“Men det där kan ju vara också att de vet att man är en någorlunda klok person som kan se på saker och ting från en liten annan vinkel och de vet att man är ärlig och säger vad man tycker så det är också ett värde att bara få en annan syn på det.”

-Strand

Både Strand och Karlsson belyser i citaten ovan ytterligare vikten av ärlighet för att få tillgång till nya perspektiv, något som uttrycks som värdefullt i rollen som chef. Ju mer fokus som läggs på att vårda och fördjupa relationerna desto enklare blir det att få ett ärligare utbyte. Strand menar att ärligheten gör att folk söker sig till en för att få nya perspektiv och uppriktig återkoppling vilket kan leda till att chefen i en senare situation får ärlighet tillbaka. Strand säger:

“Det är ju att lita på människor, det är superviktigt för mig och det är väl det som är relationen, att det finns en ärlighet tycker jag. Det är inte en relation ifall det blir för ytligt, om det bara klickat i LinkedIn eller såhär “nu är vi vänner” eller “nu har vi en relation”. Det är inte relation för mig utan en relation är någonting annat. (...) Det är en relation när det finns något djupare än så.”

-Strand

Strand menar att en relation är något mer än en ytlig bekantskap för att det ska kunna ses som en relation. I detta fall belyser Strand vikten av att det finns en ärlighet mellan parterna i relationen. För att få utbyte från sina relationer och för att skapa något som ger värde är det inte så lätt som att bara träffas en gång och därefter se varandra som värdefulla kontakter. Genom att det finns en ärlighet får relationen en värdefull betydelse.

Sammanfattningsvis handlar ärlighet om att cheferna och personerna i nätverken delar med sig av sin uppfattning på ett ärligt sätt. Detta skapar en grund där cheferna kan få tillgång nya perspektiv och återkoppling som kan användas i arbetet som chef och i chefens personliga utveckling.

4.4 Gemensam värdegrund

För att bygga upp sitt nätverk krävs det att chefen lyckas skapa goda relationer med personer i sin omgivning. För att skapa en relation menar samtliga chefer att det måste finnas någon form av gemensam värdegrund som knyter dem samman. En av cheferna uttrycker det rakt på sak när frågan kring vad som är viktigt i en relation ställs:

“Jag tror att det måste finnas en värdegrund”

-Johansson

En gemensam värdegrund innebär att två eller fler personer delar lika värderingar vilket tycks ligga till grund i valet att bygga upp en ny relation. Delar man inte samma värderingar och har för olika synsätt kan det tänkas vara svårt att bygga vidare på relationen då parterna i nätverket möjligen inte lyckas mötas på mitten eller hittar förtroende för varandra. Strand beskriver att värdegrunden kan vara en orsak till varför chefen väljer att skapa en relation genom följande citat:

“Sen så är det väl så att det finns en anledning till varför man skapar en relation med de personerna som man skapar en relation med, man har någorlunda lika värderingar och lika synsätt och så. Och om man går i god för en person så är risken ganska stor eller chansen att de värderar något liknande värderingar.”

-Strand

Genom att bli rekommenderad eller introducerad för en ny person av en redan etablerad kontakt i sitt nätverk där det finns en relation som bygger på en gemensam värdegrund, kan det tänkas öka chanserna till att värdegrunden även delas i nästa led, mellan de två nya parterna. Vidare är det inte bara en introduktion av en annan människa som kan öka chanserna till att skapa en stark relation i sina nätverk utan cheferna beskriver att de även själva letar efter personer som är likasinnade. Genom att aktivt ha ögon och öron öppna kan cheferna själva leta efter personer som de delar en gemensam värdegrund med för att på så sätt skapa förutsättningar för sitt nätverkande:

“Jag har valt folk som på något sätt är likasinnade, vi delar värderingar och står och faller lite med varandra. Ett yrkesnätverk där man känner att man inte kan lita på varandra det skulle ju inte bli ett nätverk utav det till slut. Då skulle du ju inte våga prata.”

- Johansson

Enligt denna chef bidrar värdegrunden till att det finns en känsla av ett grundläggande förtroende där parterna i nätverket kan lita på varandra. Blir nätverket och relationerna mindre tillitsfulla skulle det inte längre ge samma värde. En gemensam värdegrund tycks i detta sammanhang även skapa en samhörighet och trygghet som i sin tur kan leda till att en chef får

ut näring eller värde från sina nätverk genom att folk känner att de vill dela med sig av information och återkoppling till någon som förstår och delar samma värderingar som en själv. Strand beskriver det på följande sätt:

“Nätverk är viktigt. Det är kopplat till samma som med att ha chefskollegor. Att det finns någonstans du kan hämta näring. Och där man känner att det finns dem som förstår en och delar samma värderingar och sånt.”

-Johansson

Sammanfattningsvis fungerar de gemensamma värderingarna som en grund att bygga relationen i ett nätverk på. Gemensamma värderingar fungerar som en brygga mellan individerna i nätverket vilket cheferna beskriver ger upphov till att det skapas samhörighet där de involverade personerna vågar uttrycka sina åsikter.

5. Diskussion

I denna del av uppsatsen diskuteras det empiriska materialet vidare och kopplas till den teori som presenterats tidigare i uppsatsen. Diskussionen kommer att struktureras enligt de fyra kategorier som används i empirin; förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund. Under 5.5 Sammanfattning av diskussion kommer den analysmodell som presenterades i metodavsnittet att fyllas på med positiva och negativa aspekter av de fyra kategorierna vilka diskuteras i detta kapitel.

5.1 Förtroende

Utifrån chefernas berättelser har förtroende vuxit fram som en viktig byggsten för att differentiera och förklara vad chefers nätverksrelationer bygger på. Samtliga chefer tog både upp ordet förtroende samt beskrev saker som kunnat kopplas till förtroende genomgående i intervjuerna. För att skapa och bibehålla en relation menade cheferna att det måste finnas ett förtroende mellan parterna i nätverket. Cheferna använder både ordet förtroende samt tillit vilka vi ser som synonymmer till varandra. Att skapa och bibehålla relationer som bygger på förtroende har tidigare nämnts som en central del för att lyckas som chef (Alvesson & Sveningsson, 2012). Detta resonemang stärks genom chefernas resonemang i studien. Att vara chef kan innebära att man är relativt ensam i sin roll vilket gör att det kan vara svårt att få den information och support som behövs. Cheferna beskriver att förtroendet mellan parterna gör att de vågar dela med sig av information. Via det förtroendet får chefen möjligheten till att både dela och att få tillgång till information samt ge och få support. Chefernas nätverkande möjliggör att få hjälp i många av de aktiviteter som hör till deras ansvarsområde. Mintzberg (1973) menade att nätverkandet bidrar till att chefen får de resurser som kan nyttjas för att exempelvis ta beslut eller få tillgång till information. I Mintzbergs samtliga tio arbetsroller är cheferna beroende av att få tillgång till information och andra perspektiv för att lyckas. Som exempelvis entreprenör kan det tänkas vara värdefullt att få extern information om förändringar i branschens och som övervakare krävs det att chefen har underlag i beslutsprocesser (Alvesson & Sveningsson, 2012, 2014). Genomgående påtalar cheferna i denna studie att de bygger sina nätverk på förtroende. Detta ömsesidiga förtroende leder till att de känner att de vågar dela med sig av information och att de också vet att de får något tillbaka när behov uppstår. Ett väsentligt ord i detta sammanhang är att våga. Genom att våga öppna upp och dela med sig av information så skapas förtroende som i ett nästa steg leder till att chefen får tillgång till den kompetens som finns i chefernas

nätverk. Resultatet blir att chefen får den hjälp och support som behövs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt vilket leder till ökad säkerhet i rollen som chef. Genom denna öppenhet i sina nätverk får cheferna även tillgång till nya perspektiv som kan tänkas hjälpa dem i sin roll. Detta då cheferna vågar berätta om sina problem för att få feedback och insikter på hur de kan tänkas gå tillväga vilket Ibarra & Hunter (2007) menar är det viktigaste för chefer för att lyckas i sin roll. Tillgången till nya perspektiv och support som skapas genom förtroendefulla nätverksrelationer leder till ökad säkerhet i chefsarbetet. Detta eftersom cheferna tycks känna sig mer säkra i sin roll när de kan få support från sina etablerade nätverksrelationer samt när de lyckas skapa en teamkänsla bland medlemmarna i nätverket. Den ökade säkerheten tycks i sin tur stärka självförtroendet hos cheferna då de via sina förtroendefulla nätverksrelationer hämtar näring i form av bland annat kunskap och resurser som låter dem utvecklas i sin roll som chef.

Trots att förtroende är en viktig byggsten för att bygga upp värdefulla nätverksrelationer kan det även tänkas skapa problem för en chef. När det finns ett förtroende mellan en chef och de andra parterna i nätverket öppnar det även upp för möjligheten att bli sviken. Litar man på någon och öppnar upp sig för en annan människa finns det alltid en risk för att man inte får tillbaka det man hade förväntat sig. Detta innebär att chefer inte alltid kan förlita sig på andra och att det i vissa situationer kanske inte alltid passar att vara allt för öppen. Här krävs det att chefen värderar relationerna i sina nätverk. Att ibland se över och byta ut personer i nätverken kan vara nödvändigt då det förhoppningsvis skapar möjligheten att få nya perspektiv. Samtidigt är det tidsmässigt en lång investering att bygga förtroendefulla relationer till den nivå där de skapar önskat värde. Långsiktigt krävs det dock att chefen kan lita på personerna i sina nätverk för att kunna dela med sig av problem och information för att på så sätt få nya perspektiv och support i utbyte vilket i sin tur kan stärka tryggheten i rollen som chef.

5.2 Tillgänglighet

Att vara tillgänglig handlar om att vara tillgänglig för de andra parterna i nätverket på olika sätt. Det kan handla om att låta sin personlighet och kompetens komma fram och på så sätt främja relationsbyggandet men även att vara tillgänglig med tid. Att vara tillgänglig leder ofta till att andra är tillgängliga för chefen när denne behöver utbyte av något slag. Tengblad (2006) skriver att det blivit ett större fokus på att ge information i rollen som chef. Denna arbetsuppgift kan på många sätt vinna på att chefen jobbar aktivt med nätverkande eftersom viktig information,

enligt Kotter (1982), är en av de saker chefen kan vinna genom sitt nätverkande. Utöver att ta del av information framkommer det i empirin att chefer vill diskutera frågor för att få ett andra perspektiv och därmed bättre beslutsunderlag vilket är viktiga förutsättningar för att chefen ska kunna utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Denna vilja att vara öppen och tillgänglig i sina nätverk är en viktig faktor för att skapa värde. I flera av Mintzbergs (1973) roller kan det tänkas att det är en styrka av dela med sig av sig själv och sin kompetens då detta öppnar upp för ett utbyte där en som ger även öppnar upp för att få tillbaka. Eftersom det finns många saker att vinna på att vara närvarande i sitt nätverk är det viktigt att chefen vågar prioritera upp rollen som nätverkare, trots att det ibland är ett svårt beslut.

För att andra ska vara tillgängliga för chefen när detta behövs innebär det också en förpliktelse att chefen själv är tillgänglig när andra behöver det. Det presenteras också att det inte alltid är upp till chefen själv att bestämma när det krävs att lägga tid på att skapa eller underhålla relationerna. Som presenteras i teorin så är att nätverka och att vara nätverkare en av de tio roller som beskrevs av Mintzberg (1973). Det finns således nio andra roller som en chef också måste lägga tid på. Detta gör att den tid som tas i anspråk för att agera nätverkare inkräktar på den tid som finns tillgänglig för andra arbetsuppgifter vilket gör att nätverkandet även kan bli kostsamt och uppoffrande för chefen. Eftersom en del av kontakten i nätverk sker spontant och vid behov så gör det att chefen emellanåt hamnar i en situation där prioritering mellan att lägga tid på nätverkande och andra chefsroller blir oundviklig. Vidare hävdar Tengblad (2006) att chefers arbetsbelastning ökar, vilket gör det till en ännu större utmaning att våga prioritera rollen som nätverkare. Detta då en chef bland annat kan få vägledning (Vaux, 1988) och support genom nätverkandet vilket kan tänkas underlätta arbetsbelastningen. Tid är något som en chef kan ha brist av även om chefen är duktig på att prioritera sin tid. Detta talar återigen för att en chef även måste utvärdera de personer som finns i dess nätverk och ser till att det är personer som verkligen tillför något

5.3 Ärlighet

En av de viktigaste aktiviteterna för att lyckas i sin chefsroll är nätverkande. Detta för att få rätt stöd, återkoppling, insikt, resurser och information i sitt vardagliga arbete (Ibarra & Hunter, 2007). Detta bekräftas väldigt tydligt i detta arbetes empiridel. Respondenterna återkommer vid upprepade tillfällen till dessa begrepp och det görs även en tydlig koppling till ärlighet som anses vara en förutsättning för att få stöd, relevant återkoppling och information. I detta

sammanhang kan det ge sig i uttryck i att en chef vill ha ett uppriktigt och ärligt svar som inte har förskönats. Det kan också handla om att chefen får nya perspektiv och utmanas i sitt tankesätt genom de ärliga svaren. I en mer föränderlig omvärld innebär chefsarbete att vara öppen för nya trender och utmaningar på marknaden (Alvesson & Sveningsson, 2014) här kan den information som en chef får tillgång till genom sina nätverk vara avgörande. Inte minst i sitt beslutsfattande om framtida prioriteringar. Ärliga och uppriktiga diskussioner kan också få chefen att komma ur sin vardag och därmed fatta bättre kvalitativa beslut. Detta är ett tydligt värdeskapande för såväl chefen som för dess medarbetare. Med andra ord handlar denna byggsten till viss del om kvaliteten i den interaktion som en chef har med sina olika nätverk. Kvaliteten kan mätas i det värde som en chef eftersträvar att få ut av en så rättvisande och öppen information som möjligt från sitt nätverk. Det är också en kvalitetsaspekt att göra rätt från början. Genom att diskutera frågor och problem på ett ärligt sätt med sitt nätverk kan eventuella felaktigheter upptäckas och undvikas samt nyttig återkoppling fås, vilket kan förbättra beslutet. I relation till kvalitet så ger de intervjuade cheferna i empirin bilden av att de hellre har färre kontakter med en djupare relation än många och mer ytliga kontakter. Parterna behöver investera i relationen vilket tar tid och därför satsar cheferna på färre kontakter med en djupare relation. Tengblad (2006) och Kotter (1982) påvisar genom sina studier att en chef avsätter mer tid för sina relationer än vad chefer har gjort tidigare. Detta främjar besluts kvaliteten och därmed chefsarbetet på ett positivt sätt. Ärlighet i en relation bidrar även till en chefs personliga utveckling. Detta genom att återkopplingen från nätverken bygger på ärlighet vilket då är en viktig källa för att bättre förstå sig själv som chef och ger en möjlighet att därmed utvecklas. Att känna sig själv bättre som chef skapar den trygghet som behövs för att våga släppa kontrollen och lita på relationerna som finns i nätverken.

En fråga som blir väldigt påtaglig i diskussionen kring ärlighet är frågan om hur mycket ärlig återkoppling en chef verkligen vill ha och klarar av att hantera. Det är inte alltid enkelt att hantera den information som kan komma fram i ett samtal. Ärlig och tydlig återkoppling kan ha egenskapen att den är svår att hantera för mottagaren. Det kan därför vara tufft för en chef att få den uppriktiga informationen. Med en ärlig kommunikation finns det därför en stor risk att det skapas friktion i relationen. När man pratar om ärlighet så gäller det samtidigt att det finns ett förtroende för den andra parten, att den information som förmedlas är korrekt. Om informationen som delas inte är korrekt finns det en risk att chefen blir lurad eller utnyttjad på annat sätt. Slutligen innebär detta att det krävs att båda parter i relationen kan hantera denna

form av öppen och ärlig kommunikation. Med andra ord kan återkoppling vara nyttig och värdeskapande men samtidigt vara hård och direkt.

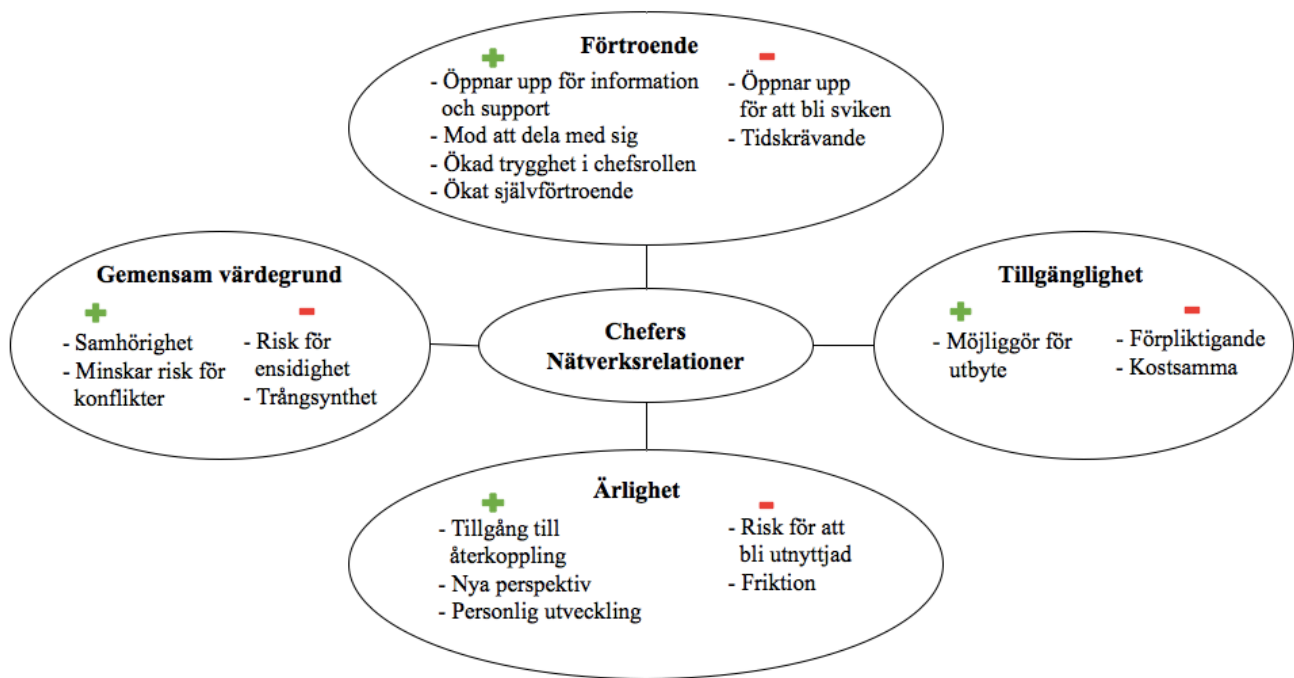
5.4 Gemensam värdegrund

En gemensam värdegrund kan genom chefernas egna berättelser tolkas som att relationerna mellan de olika parterna i ett nätverk måste innehålla någon form av lika värderingar, delade intressen och perspektiv. De delade värderingarna gör att de fungerar ihop och känner intresse av att både skapa och bibehålla relationen. Den gemensamma värdegrunden som skapar en samhörighet mellan chefen och de andra parterna i nätverket tycks bidra till att informationsutbytet och supporten främjas då parterna jobbar mot samma mål och stöttar varandra. Detta styrks genom Inkpen och Tsangs (2005) forskning som visar på att en förutsättning för nätverkande är delade mål och kultur där parterna i nätverket har en gemensam förståelse och tillvägagångssätt samt delade normer och beteenden. Genom att bygga sitt nätverk på relationer som vilar på en gemensam värdegrund kan det resultat som chefen vill få ut av sitt nätverkande främjas (Inkpen & Tsang, 2005). Detta kan tänkas vara för att man omger sig av personer som delar ens intressen vilket gör det enklare att samarbeta utan att komplikationer och konflikter uppstår. Genom den gemensamma värdegrunden stärks relationen genom att cheferna känner en känsla av samhörighet vilket bidrar till att de vill dela med sig av sin information då de har en förståelse för varandra. För cheferna är det viktigt att omge sig med personer som kan hjälpa dem i rollen som chef. Genom att nätverka med personer utanför organisationen får chefen tillgång till resurser och support som kan användas för att ge näring till de olika rollerna en chef antar sig enligt Mintzberg (1973). En annan aspekt på hur en gemensam värdegrund kan underlätta för cheferna är möjligheten att hitta nya värdefulla relationer via de redan etablerade. Då goda relationer är viktiga för att lyckas som chef (Alvesson & Sveningsson, 2012) kan det tänkas viktigt att hela tiden utvärdera och skapa nya relationer för att på så sätt möjliggöra den typ av utbyte som chefen behöver i olika situationer. I gjorda intervjuer framkommer det att en chef med goda relationer till personerna i sitt nätverk, byggd på en gemensam värdegrund, i sin tur har lättare att utöka sitt nätverk genom dessa kontakter. Den gemensamma värdegrunden är en nyckel som kan användas när en chef introduceras för nya kontakter genom sitt befintliga nätverk. Basen för goda relationer är på plats och snabbar på processen att komma varandra närmare och därmed också skapa ett ömsesidigt utbyte och förtroende. Genom detta skapas en cirkel där goda kontakter förs vidare mellan medlemmarna i nätverket.

Det är tydligt att respondenterna föredrar att omge sig av likasinnade personer i sitt nätverkande vilket de upplever som fördelaktigt. Men att enbart omge sig av människor som är lik en själv kan även tänkas vara problematiskt. Nätverkande handlar bland annat om att få support och nya perspektiv i sin roll som chef vilket kan tänkas gynnas av att personerna i nätverket inte delar för lika värderingar. Olika värdegrunder kan tänkas öka chanserna att få helt andra perspektiv och diskussioner baserat på att parterna i nätverket inte ständigt håller med varandra och står på samma sida. En gemensam värdegrund kan därmed leda till risk för både trångsynthet och ensidighet. Detta innebär att det är viktigt för chefer att hitta personer som de fungerar väl med där det finns en gemensam värdegrund men att chefen även försöker skapa nätverksrelationer med individer som har andra perspektiv. En sådan olikhet kan skapa möjligheten att utmana sina egna tankar och åsikter och därmed utvecklas i rollen som chef.

5.5 Sammanfattning av diskussion

Sammantaget presenterar diskussionen på vilket sätt de fyra identifierade kategorierna (förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund) inom nätverksrelationer kan bidra till att ge värde i chefsarbetet. Studiens resultat belyser att det finns många aspekter av nätverksrelationerna som är viktiga för att en chef ska få ut ett önskat värde. Det diskuteras också att det finns både positiva och negativa aspekter inom de fyra kategorierna som är viktiga i relationen. De positiva aspekterna motsvarar de värden som chefen får ut genom att bygga upp sina nätverksrelationer på förtroende, tillgänglighet, ärlighet samt gemensam värdegrund. De negativa aspekterna visar på de sidor som kan tänkas bli problematiska i dessa nätverksrelationer. Nedan, i figur 2, följer en sammanfattning över de olika aspekterna:



Figur 2. Sammanfattning över positiva (+) samt negativa (-) aspekter som följer med de fyra kategorierna förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund.

6. Slutsats

Detta kapitel avser att presentera på vilket sätt syftet och frågeställningen har uppnåtts. Uppsatsen syfte är att undersöka och nyansera vad en chefs nätverksrelationer innehåller vilket skapar värde i chefsarbetet.

Genom att ha identifierat vad en chefs nätverksrelationer innehåller som skapar ett värdefullt nätverk har denna uppsats gett en fördjupad och nyanserad förståelse inom området chefsarbete. Dessa insikter är därmed ett bidrag till den befintliga teorin inom chefsarbete. De kategorier som identifierats som viktiga i en chefs nätverksrelationer är förtroende, tillgänglighet, ärlighet och gemensam värdegrund. Den första kategorin visar på att en nätverksrelation måste bygga på förtroende, genom förtroende vågar cheferna dela med sig av information samt ta hjälp i sin roll som chef. En nätverksrelation måste även bygga på tillgänglighet vilket innebär att cheferna måste ge tid till personliga möten och interaktion. I en relation handlar det både om att ge och ta vilket innebär att chefen måste vara tillgänglig både för att få hjälp men även för att ge. Genom tillgängligheten får chefen tillgång till värdefull information och support. Den tredje kategorin har identifierats som ärlighet vilket innebär att det krävs att nätverksrelationer bygger på ärlighet för att få ut sanningsenlig återkoppling som hjälper cheferna att utvecklas i sin roll som chef samt för att få nya perspektiv. Slutligen bygger en nätverksrelation på en gemensam värdegrund vilket innebär att parterna delar samma intressen och syn på saker vilket skapar en samhörighet som underlättar informationsspridningen. Kategorierna ger tillsammans en fördjupad förståelse för hur en chef kan skapa och bibehålla nätverksrelationer vilka bidrar med värde i chefsarbetet. Vidare är det viktigt att belysa att det finns utmaningar som en chef bör vara medveten om när det kommer till att bygga upp sina nätverksrelationer på förtroende, tillgänglighet, ärlighet samt gemensam värdegrund.

Genom att definiera vad nätverksrelationer innehåller som ger värde i chefsarbetet kan ett underlag skapas för att hjälpa chefer utforma sina relationer. Utifrån de fyra kategorier som identifierats i studien har sju punkter skapats för att ge chefer praktiska tips för värdeskapande nätverk;

- Våga släppa kontrollen och lita på personerna i nätverket för att få tillgång till hjälp och support i det dagliga arbetet.
- Våga vara öppen och dela information för att få värdefull input tillbaka.
- Våga avstå relationer som inte är värdeskapande. Relationer tar tid att bygga och underhålla.
- Planera och skapa tid för nätverksaktiviteter i kalendern.
- Vårda och fördjupa nätverksrelationerna, satsa på kvalitet och inte kvantitet.
- Nyttja dina befintliga kontakter för att hitta nya. Detta ökar chansen att det även i den nyfunna kontakten finns en grund för en god relation.
- Utveckla ditt nätverk efter behov. Snabba omvärldsförändringar kan kräva nya infallsvinklar och kompetens.

Denna studie har öppnat upp ytterligare intressanta frågor som inte ligger inom ramen för denna uppsats. Det har framkommit att det är viktigt att bygga och underhålla värdeskapande nätverksrelationer men att det kräver tid. Detta faktum öppnar upp spännande frågor kring hur man som chef ska hantera avvägningen mellan att lägga vikt vid relationerna och nätverkets storlek. Vidare skapar det frågor kring vad det innebär i relation till sociala medier och hur dessa kan användas på ett effektivt sätt för en chef. Frågor som dessa skulle vara intressanta att forska på i framtiden.

7. Referenslista

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). Organisation, ledning och processer, Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). Chefsliv - Det ska fan va chef, Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A. & Bell, E. (2015). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: Liber

Casciaro, T., Gino, F. & Kouchaki, M. (2016). Learn to love networking, *Harvard Business Review*, vol. 94, no. 5, pp.104–107.

Eldh, Margaretha. (2011). Nätverk stärker chefer. *Arbetsliv*, Tillgänglig Online: <https://www.prevent.se/arbetsliv/artikel/artikelserie/ledarskap/natverk-starker-chefer-och-organisationer/> [Hämtad 13 december 2017]

Forret, M. L. & Dougherty, T.W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, *Group and Organization Management*, vol.26, no. 3, pp.283–311.

Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, vol. 23, no. 1, pp.88–115

Ibarra, H. & Hunter, M.L. (2007). How leaders create and use networks, *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 1, pp.40-47

Inkpen, A. & Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *The Academy of Management Review*, vol. 30, no. 1, pp.146-165

Kotter, J.P. (1982). The general managers, New York: The Free Press

Kim, S. (2013). Networking enablers, constraints and dynamics: a qualitative analysis, *Career Development International*, vol. 18 no. 2, pp.120-138

Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. (1983). Note-Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work, *Management Science*, vol. 29, no. 8, pp.975-984.

Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation, *Management Science*, vol. 18, no. 2, pp.97-110.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial work*. New York: Harper and Row

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie - om analysarbete i kvalitativ forskning, Lund: Studentlitteratur AB.

Sawyer, O.O., McGee, J. & Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs, *International Small Business Journal*, vol. 21, no. 3, pp.269–290

Tengblad, S. (2006). Is There a "New Managerial Work"? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 11, pp.1437 - 1461

Vaux, A. (1988). *Social support: theory, research and intervention*, New York: Praeger Publishers

Watson, T. (2006). *Organising and Managing Work*, 2nd edn, Prentice Hall

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund:

- Hur många års erfarenhet har du som chef?
- Vad är dina arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Kan du ge exempel på hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig?

Chefskap:

- Vad är bra chefsegenskaper enligt dig?
- Kan du beskriva dina egna egenskaper som chef?
- För att lyckas i din roll som chef vad ser du för framgångsfaktorer?
 - Är detta unikt för dig eller är det generella framgångsfaktorer för detta företag?
- Hur gör du för att utvecklas i din roll som chef?
- Hur utvecklar du din kompetens i din chefsroll?
- Hur får du nya och andra infallsvinklar?
- Hur får du tillgång till den information du behöver i ditt arbete?
- Hur mycket av din arbetstid lägger du externt/internt?
 - Möten (fysiska) utanför din ordinarie arbetsplats (arbetsrelaterade)?
 - Möten (fysiska/virtuella) med externa aktörer?

Nätverk och nätverkande:

- Vilka nätverk ingår du i?
- Hur skulle du beskriva dina nätverk?
- Hur ser du på dina nätverk?
- På vilket sätt har du kontakt med dina nätverk?
- Vilken typ av utbyte sker?
- Ser du några svagheter i dina nätverk? Vad?
- Vad är styrkorna hos dina nätverk?
- Vad är det huvudsakliga syftet med ditt/dina nätverk?
- På vilket sätt upplever du att ditt nätverk kan vara till nytta för dig?
 - Konkretisera värdet?

- Givande/tagande? och fördelningen däremellan?
- Kan du ge exempel på någon situation när du har haft nytta av ditt nätverk?
- Anser du att dina nätverk är värdefullt? Om ja, av vilken anledning? På vilket sätt?
- Hur mycket upplever du att din fysiska arbetsplats bidrar till att nätverka?
- Vad ser du för potential i ditt nätverk?
- Vad ser du för begränsningar i ditt nätverk?
- Vad vill du ha ut från ditt nätverkande?
- Vad får du ut från ditt nätverkande? Ge konkreta exempel

Nätverkande i chefsarbetet

- Tycker du att nätverkande har en del i din roll som chef?
- Är det drivet från dig och ditt eget intresse och/eller från ditt företag?
- Om ja, hur? Kan du ge några konkreta exempel. Om nej, varför?
- Har nätverkande hjälpt dig i din roll som chef?
- Om ja, på vilket sätt? Kan du ge några konkreta exempel. Om nej, varför?
- Hur använder du dig av det du får ut från ditt nätverkande i praktiken?
- Känner du att du saknar något i ditt chefsarbete som nätverkande hade kunnat hjälpa till med?
- Tycker du att nätverkande är viktigt för en chef? Varför?