



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats
FEK 582
HT 2005**

Ny chef på jobbet

En studie av:

Nya chefers förväntningar och syn på chefsrollen kontra utfall

Handledare:

Christine Blomqvist

Författare:

Mikaela Kalcin
Linus Lovén
Frida Quist
Johan Rudsvik

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven under höstterminen 2005 och riktar sig främst till personer med intresse för chefs- och ledarskap. Dock anser vi att alla chefer, blivande chefer samt annan personal på olika företag kan finna intressanta reflektioner och aspekter i denna skrift vilka kan bidra till att öka förståelsen för chefers tankesätt och agerande.

Vi vill rikta vår tacksamhet till alla inblandade som har gjort denna skrift möjlig. Det finns många personer som på olika sätt har varit viktiga för detta examensarbete. Ett förord är emellertid inte det enda, och i vissa fall inte den mest ändamålsenliga formen för att tacka människor för deras insatser. Vi hoppas alla fyra att vi på något sätt skall kunna gottgöra Er framöver, åtminstone för den tid Ni lagt på vårt arbete med korrekturläsning med mera.

Avslutningsvis vill vi uttrycka vår tacksamhet till vår handledare, Christine Blomqvist, som stöttat oss under hela arbetet.

Lund 17 januari 2005

Mikaela Kalcin

Linus Lovén

Frida Quist

Johan Rudsvik

Sammanfattning

Titel:	Ny chef på jobbet – en studie av nya chefers förväntningar och syn på chefsrollen kontra utfall
Seminarium:	2006-01-18
Kurs:	FEK 582, Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Mikaela Kalcin, Linus Lovén, Frida Quist och Johan Rudsvik
Handledare:	Christine Blomqvist
Företag:	E-on, Intentia Consulting, Cap Gemini, UMAS (Universitetssjukhuset Malmö Allmänna Sjukhus), Svenska Lantmännen och SEB.
Nyckelord:	Chefskap, ledarskap, chefsrollen, första linjens chef, individuellt lärande.
Syfte:	Syftet är att utifrån ett bestämt urval av chefer undersöka upplevd konsensus mellan förväntningar på rollen som chef gentemot hur chefsrollen upplevs och vad den innebär.
Metod:	För att uppfylla vårt syfte har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats, detta för att öka möjligheten att låta teori och empiri påverka och förändra varandra. Vi har samlat data till empirin i form av intervjuer. I analysen tolkas och evalueras sedan denna empiri i skenet av teorier kring ledarskap och chefskap.
Teoretiska perspektiv:	Teorikapitlet består av teorier vilka belyser problematiken kring chefs- och ledarskap, samt lärandet kring dessa.
Empiri:	Empirikapitlet är framtaget från 10 intervjuer med chefer på olika företag verksamma i Sverige.
Slutsatser:	Vår studie har påvisat vilken typ av förväntningar som infriades samt vilka som inte gjorde det. Den har även tydliggjort vilka kompetenser samt kunskaper som av våra respondenter anses vara viktiga i chefsrollen. Vi har även åskådliggjort de områden som det råder störst diskrepans mellan förväntning och utfall.

Abstract

- Title:** New manager at work – a study of new managers expectations and perspectives on the role as a manager versus the result.
- Date of the Seminar:** 18.01.2005
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Mikaela Kalcin, Linus Lovén, Frida Quist and Johan Rudsvik
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Companies:** E-on, Intentia Consulting, Cap Gemini, UMAS (University Hospital Malmö), Svenska Lantmännen and SEB.
- Keywords:** Management, leadership, the role of a manager, first level of management, individual learning
- Purpose:** With a certain amount of chosen leaders, the purpose of this bachelor thesis is to distinguish the tasks of, and investigate if there are any differences between the expectations and the reality when it comes to being a manager or leader.
- Methodology:** In order to fulfill our thesis we have selected an abductive approach. By making this decision we hope to increase the possibility of an interaction between our empirical data and the theories. The empirical data, which we have collected from a variety of interviews, will be compared, analyzed and evaluated through our chosen management and leadership theories.
- Theoretical perspectives:** Chapter 3 includes theories of management and leadership, which discuss the specific problems surrounding our thesis.
- Empirical foundation:** In chapter 4 all our empirical material, which we collected during 10 interviews with managers who work in companies that are located in Sweden, is presented.
- Conclusions:** Our study has shown what type of expectations that were fulfilled, and what expectations that did not. It has also clarified what competencies and knowledge's as of our respondents consider as being important to the role as a manager. The result of how the role of management are experienced today, differs as the analysis proved, in some consideration from the expectations, but agree in other ways. Thus it exist both discrepancy and congruency.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.2 Problematisering	7
2. Metod	9
2.1 Övergripande angreppssätt och avgränsningar	9
2.1.1 Ansatser	10
2.1.2 Val av ansats	11
2.2 Intervju	12
2.2.1 Att dra slutsatser från intervjuer	13
2.3 Datainsamling	13
2.3.1 Hermeneutisk metod	14
2.3.2 Primär och sekundär data	14
2.3.3 Reliabilitet och validitet	15
2.4 Källkritik	16
3. Teori	18
3.1 Relationen mellan chefskap och ledarskap	18
3.2 Den effektiva chefsrollen	20
3.2.1 Det medfödda ledarskapet	20
3.2.2 Begreppens relevans för vår studie	21
3.3 Ett pragmatiskt perspektiv på lärande	21
3.3.1 Perspektivets relevans för vår studie	23
3.4 Identitetsförändring genom chefsrollen	23
3.4.1 Förväntningar på chefsrollen innan tillträdet	24
3.4.2 Reflektioner kring chefsrollen efter tillträdet	24
3.4.3 Identitetsförändrings relevans för vår studie	26
4. Empiri	28
4.1 Empirisk bakgrund	28
4.2 Sammanställning av intervjuer	29
4.3 Reflektioner kring chefsrollen	29
4.4 Före tillträdet	31
4.4.1 Förväntningar innan tillträdet	32
4.5 Efter tillträdet	35
5 Analys	38
5.1 Framgångsfaktorer i rollen som chef	39
5.2 Det medfödda ledarskapet	40
5.3 Förväntningar på chefsrollen innan tillträdet	41
5.4 Reflektioner kring chefsrollen efter tillträdet	43
5.5 Identitetsförändring genom chefstillträdet	45

6. Slutsats	46
7. Källförteckning	49
7.1 Tryckta källor	49
7.2 Muntliga källor	50
7.3 Elektroniska källor	50
8. Bilagor	51
8.1 Frågor vid intervjuerna	51
8.2 Rangordning vid intervjuerna	52
8.3 Resultatfördelning från rangordningen	53
8.3.1 Förväntningar på förmågor	53
8.3.2 Utfall på förmågor	53
8.3.3 Förväntningar på kunskaper	53
8.3.4 Utfall på kunskaper	53

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Begreppet management problematiseras och debatteras ständigt. Den normativa litteraturen i ämnet är en djungel att ta sig igenom. Böcker som beskriver idealchefen och idealstyret finns det ett oändligt antal av i varierande kvalitet. Men allt för ofta är denna ”kiosklitteratur” tämligen spekulativ utan någon större vetenskaplig grund.¹ Framgångsfaktorer tillskrivs hur väl en chef lyckas i sitt arbete att vara strateg, pådrivare, samordnare etc. Stämmer dessa påståenden? Emellertid har det även bedrivits betydligt mindre forskning där chefers förväntningar innan de tillträdde sin chefsroll ställs i relation till hur de faktiskt upplever sin chefsroll. Tidigare forskning inom området påvisar att övergången till att bli chef inte alltid är så lätt och att flertalet nya chefer aldrig framgångsrikt anpassar sig till rollen som chef.² Detta tämligen outforskade område ser vi som väldigt intressant då det innehåller teorier kring strategi, styrning och organisation vilka vi, under vår pågående utbildning på Ekonomihögskolan i Lund, vid flertalet tillfällen har kommit i kontakt med. Som vi nämnde ovan har vi efterhand uppmärksammat att det råder en begränsning i utbudet av studier som behandlar management i en presumtiv kontext.

Alla har vi förväntningar i någon form när vi börjar på ett nytt jobb. Vad kommer det att innebära? Vad blir de exakta arbetsuppgifterna? Hur kommer jag integreras i organisationen och dess kultur? Att ha förväntningar om framtiden är en självklar företeelse. Människans tillvaro är i hög grad subjektiv och påverkas självklart av förväntningar och i mångt och mycket är det dessa förväntningar som påverkar hur vi upplever det verkliga utfallet. Med subjektiv tillvaro avser vi att alla individer är unika då vi alla har olika livserfarenheter och bakgrund vilka påverkar våra preferenser och värderingar.³ Ifall höga förväntningar föreligger blir kontrasten stor ifall dessa inte infrias. Likaså blir man positivt överraskad ifall låga förväntningar blir överträffade av verkligheten.

¹ Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, (2001)

² Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership*, (1992)

³ Hatch, M.J. *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, (2002)

Vi kommer att applicera detta resonemang om förväntningar på chefsrollen och se hur dessa korresponderar med den verkliga situationen. Eftersom vi alla har kommit i kontakt med och behandlat chefsproblematik under vår utbildning och då vi har en gemensam uppfattning om dess väsentlighet i den företagsekonomiska debatten blir detta en spännande utmaning. Litteraturen som behandlar denna problematik är ganska knapphändig vilket ytterligare gav oss anledning till att skiva om det. Vad kan då konsekvensen bli ifall det finns en diskrepans mellan förväntad syn och realiteten? Vidare är studien inte branschspecifik utan syftar till att belysa förväntningar kontra upplevelse oavsett bransch.

1.2 Syfte

Syftet är att utifrån ett bestämt urval av chefer undersöka upplevd konsensus mellan förväntningar på rollen som chef gentemot hur chefsrollen upplevs och vad den innebär.

1.3 Frågeställningar

Ovan fört resonemang mynnar ut i två frågeställningar. Den första är av mer övergripande karaktär och lyder:

Finns det i studiens urval en upplevd diskrepans eller kongruens mellan vad chefsrollen förväntades innebära jämfört med hur det upplevs?

Utifrån denna frågeställning hoppas vi även kunna finna eventuella generella mönster mellan förväntad och upplevd konsensus. Den andra frågeställningen är mer precis och syftar till att åskådliggöra vad chefsrollen innebär för de intervjuade. Vi har valt att precisera detta resonemang i följande frågeställning:

Vad innebär chefsrollen för de intervjuade och anser de att det finns avgörande framgångsfaktorer för chefsrollen?

1.4 Problematisering

Att undersöka om och hur förväntningar och utfall stämmer överens kan vara en ganska svår företeelse. Människans subjektivitet är en faktor som kan medföra att resultatet ej får någon substans eller statistisk signifikans. Vi är dock medvetna om detta och söker till att endast relatera de olika intervjupersonernas svar till sina egna förväntningar. Som nämndes tidigare

skall studien bringa klarhet ifall ett eventuellt mönster kan skönjas bland intervjupersonerna då ett sådant bidrar till en vetenskaplig bärkraft för uppsatsen. Exempelvis ifall en viss typ av förväntningar aldrig infriades eller ifall verkligheten visade sig innehålla större komplexitet än man förutspått. Vidare avser studien behandla utsedda ledare med en formellt grundad ställning och avser därmed inte behandla informella ledare.⁴

Då begreppet chefsrollen redan förekommit och ofta kommer att förekomma i studien finner vi det lämpligt att redan inledningsvis definiera begreppet. En utförligare diskussion kring begreppet återfinns dock under teoriavsnittet. I boken "A force for change" redogör John P Kotter för sin definition av chefsrollen genom att reda ut skillnaden mellan begreppen chefskap och ledarskap samt relationen mellan dessa i chefsrollen. Enligt Kotter innebär chefsrollen att planera, etablera direktions, budgetera, sätta mål för framtiden, organisera, motivera samt inspirera. Sammanfattningsvis menar Kotter att rollen innebär att åstadkomma förutsägbarhet och arbetsordning som bidrar till en konsekvent arbetssituation samt att skapa förändringar.⁵

Vidare medför vårt syfte ett förhållningssätt till det individuella lärandet.⁶ Med lärande åsyftar vi huruvida de förutfattade uppskattningarna och förväntningarna stämmer överens med hur individerna upplever sin situation idag.

⁴ Wenglén, R. *Från dum till klok?* (2005)

⁵ Kotter, John P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (1990)

⁶ Wenglén, R. *Från dum till klok?* (2005)

2. Metod

Kapitel 2 syftar till att redogöra för våra metodologiska överväganden. Vi vill i detta kapitel klargöra för läsaren vilka metoder vi valt att använda oss av, varför vi valt de ansatser vi gjort och hur dessa kan tänkas påverka studien. Vi kommer även att presentera vårt tillvägagångssätt kring intervjuer och datainsamling samt källkritik, reliabilitet och validitet hos denna.

2.1 Övergripande angreppssätt och avgränsningar

För att undersöka samspelet mellan förväntningarna inför chefsrollen och den verkliga situationen har vi valt att inrikta oss på olika företag i olika branscher. Genom valet att undersöka fenomenet i olika branscher, hoppas vi att vår studie ska kunna skapa den bredd som krävs för att finna svar på vår problemställning. Under inledningsfasen av vår studie fastslog vi att alla nya chefer oavsett bransch har förväntningar på hur deras roll kommer att se ut. Visserligen kan förväntningarna skilja sig från bransch till bransch, men enligt oss är förväntningarna subjektiva och kan därför skilja sig åt lika mycket från person till person inom samma bransch. Med anledning till ovanstående har vi valt att inte koncentrera vår studie till någon specifik bransch.

Eftersom det finns många olika nivåer för rollen som chef har vi valt att avgränsa vår studie till att endast gälla första linjens chefer. Detta med anledning till att första linjens chefer, med vissa undantag, i regel även är chefer för första gången. Vår förhoppning med detta val är därför att förväntningarna, vilka de nya cheferna upplevde, inte ska ha påverkats av tidigare erfarenheter som chef. Men på grund av svårigheten att på så kort tid få tag på chefer inom den första linjen, har vi även valt att intervjua chefer på högre nivåer inom företagen med en god förmåga att reflektera över och se tillbaka på sin tid som första linjens chefer. Med tanke på att målet med studien är att fastställa *om* och *hur* förväntningarna inför chefsrollen skiljer sig från den verkliga situationen, var det för oss av stor vikt att skapa en bredd i studien för att på ett så tydligt sätt som möjligt kunna åskådliggöra de eventuella skillnaderna. Vid samtliga intervjutillfällen var vi därför minst två personer för att säkerställa att vi inte missade någon viktig information.

Vi har även gjort två inledande provintervjuer för att granska innehållet i intervjuplanen. Respondenterna, som inte ingår i det slutliga urvalet, fick efteråt möjlighet att ge synpunkter på innehållet och upplägget. Intervjuplanen har sedan omarbetats till en slutgiltig version som sedan använts på samtliga intervjupersoner. Provintervjuerna är därför inte representerade i empirin utan var endast till för att utveckla intervjuplanen.

2.1.1 Ansatser

Metoden är ett hjälpmedel för att samla in data om verkligheten och för att beskriva denna på ett så bra sätt som möjligt. Problemet är att det råder en viss oenighet om vad som är sanning och verklighet. Vissa ser empiri som något objektivt medan andra ser den som subjektiv då de anser att den ser olika ut med tanke på den mänskliga tolkningen.⁷ För att behandla empiri och teori finns det tre allmänt vedertagna ansatser; *deduktiv*, *induktiv* samt *abduktiv*. Vi gör en kort presentation av de tre olika, för att sedan i nästa avsnitt fokusera på den del vi har valt.

En *deduktiv* ansats innebär enligt Jacobsen att gå ”från teori till empiri”.⁸ Det vill säga att ha olika teorier som önskas bli granskade, verifierade eller dementerade.⁹ Inledningsvis söks tidigare empiriska observationer och teorier för att därefter själv studera verkligheten och sedan jämföra dessa. Problemet med denna ansats är att studien kan tänkas bli ensidig, detta på grund av de förväntningar som erhålls genom att studera tidigare resultat av liknande forskning. Med andra ord kanske viktig information förbises eftersom samma spår söks av tidigare forskare.

Med en *induktiv* ansats som utgångspunkt sker en övergång från det speciella till det generella, vilket enligt Rienecker och Jörgensen anses vara det lättare och mest naturliga tillvägagångssättet.¹⁰ Detta angreppssätt innebär att gå ”från empiri till teori”, det vill säga att möta empirin utan förutfattade förväntningar. Fördelen med denna öppna ansats är att forskaren inte är lika inskränkt som vid användandet av den deduktiva ansatsen. Forskaren kan på så vis möta verkligheten utan några begränsningar, vilket leder till att verkligheten

⁷ Jacobsen Dag I. *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002)

⁸ Ibid.

⁹ Rienecker, L & Jörgensen, P. *Att skriva en bra uppsats* (2002)

¹⁰ Ibid.

enligt Jacobsen kan återges på ett mer korrekt sätt.¹¹ Den metod som enligt Sköldberg används i störst utsträckning i realiteten är den *abduktiva* ansatsen.¹² Denna metod är en kombination mellan den deduktiva och den induktiva ansatsen och utgår från empirisk fakta i likhet med den induktiva men förkastar inte teoretiska uppfattningar och har därmed likheter även med den deduktiva ansatsen. På så sätt utvecklas det empiriska användningsområdet samtidigt som teorin justeras. Utgångspunkten för abduktionsmetoden är dess fokusering på förståelse. När denna väljs uppnås fördelen att kunna utnyttja teoretiska modeller för att beskriva teorin, samtidigt som det inte sker en låsning kring en viss teoretisk utgångspunkt. Följaktligen talar många aspekter för användandet av en abduktiv ansats.¹³

2.1.2 Val av ansats

När det gäller valet av ansats var vi i uppsatsgruppen överens om att den abduktiva metoden lämpar sig bäst för vår typ av studie. Detta med anledning till att det inte existerar så mycket teorier som behandlar just det område vi valt att studera närmare. Dock finns det en mängd olika teorier kring begreppen ledarskap och chefskap varav vissa vi redan behandlat under studietiden vid företagsekonomiska institutionen. Därav kan vi inte påstå att ämnet är nytt för oss och med anledning till denna kunskap utslöt vi den induktiva ansatsen.

Genom att inledningsvis studera den sekundärdata vi införskaffat, skapade vi oss en helhetsbild av området vilken skulle komma att beröra vår undersökning. Denna litteratur skapade en stabil grund för våra fortsatta undersökningar. Våra empiriska undersökningar, vilka kom att utgöras av intervjuer, bidrog till att öka förståelsen för de teorier vi funnit inledningsvis. Dessa teorier visade sig dock inte vara tillräckliga för att kunna skapa en heltäckande och rättvis bild av vår studie, varför vi valde att söka ytterligare sekundärdata som komplement. Under processens gång alternerade vi således mellan dessa olika teorier och empirier för att skapa en möjlighet för dessa att påverka och förändra varandra.¹⁴

¹¹ Jacobsen Dag I. *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002)

¹² Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994)

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid.

2.2 Intervju

Intervjuer varierar ofta både när det gäller antalet intervjuade personer och frågornas utformning. Dessa variabler påverkas naturligtvis i sin tur av undersökningens karaktär och det resultat som önskas uppnås med hjälp av intervjuerna. Frågorna kan t.ex. vara av direkt eller indirekt karaktär.¹⁵ För att utforma vår intervjumall har vi hämtat stöd i Linda Hills studie "Becoming a manager" samt Eva Wolmesjös avhandling "Ledningsfunktion i omvandling".

Vidare sker ofta en åtskillnad på två typer av intervjuer, en strukturerad och en ostrukturerad. Vid den sistnämnda får intervjupersonen svara öppet, det vill säga utan svarsalternativ samtidigt som svaren antecknas av intervjuaren. Används istället en strukturerad intervju har respondenterna ett givet antal alternativ att välja på och det ges således inte lika stort utrymme för egna tolkningar och utsvävningar.¹⁶

Vi har valt att använda oss utav båda dessa intervjutekniker. Tyngdpunkten har vi dock valt att lägga på den ostrukturerade metoden. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att frågorna kan förberedas och bearbetas noga så att de är väl förankrade till frågeställningen. Samtidigt finns det en risk med den ostrukturerade metoden där vi som intervjuare kan leda intervjupersonernas svar mot frågeställningen, varpå intressanta reflektioner kan bli åsidosatta. Detta problem är vi dock medvetna om men vi anser att det finns fördelar med att få ett avgränsat empiriskt material som är kopplat till frågeställningen före alltför sporadiska reflektioner. Den strukturerade metoden har vi använt genom vårt frågeformulär som innehåller frågor vilka är strikt formulerade och är av samma slag till alla som intervjuas.

Vid samtliga intervjuer använde vi en diktafon, vilket var till stor hjälp speciellt vid återgivandet av citat. Det gav oss även möjlighet att gå tillbaka och lyssna på de delar som vi under intervjun tyckte var oklara. Vi har även gjort en telefonintervju vilken avviker från vår huvudsakliga intervjumetod. Även om vi då förlorade möjligheten till observation anser vi inte att detta kommer påverka resultatet av de sammanlagda intervjuerna. Därmed har vi, som tidigare nämnt, använt oss av både öppna och strukturerade intervjuer. De frågor som vi ställde under intervjun finns med som en bilaga i uppsatsen.

¹⁵ Svenning, C. *Metodboken* (1999)

¹⁶ Ibid.

2.2.1 Att dra slutsatser från intervjuer

Det finns olika sätt att dra slutsatser ifrån det intervjumaterial som samlats in beroende på hur mycket förkunskap som finns.¹⁷ Inom det område vi valt att undersöka är teorierna, vilket vi tidigare nämnt, tämligen knapphändiga. Då de få studier som genomförts även är utförda i andra länder och således i en annan företagsmiljö än Sverige, ökar vårt intresse ytterligare för att undersöka ifall liknande resultat kan uppnås i en svensk studie. Den abduktiva metoden vill vi därför skall kunna bidra till att vi antingen upptäcker likheter till tidigare mönster, fast sett ur ett annat perspektiv, eller att våra slutsatser avviker från de tidigare mönstren.

2.3 Datainsamling

Det finns två tillvägagångssätt när det gäller datainsamling, kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Kvantitativa undersökningar baserar sina slutsatser på data som kan kvantifieras.¹⁸ Vid dessa undersökningar är det vanligt med frågeformulär som är utformade på förhand och att alla som deltar i intervjuerna får samma frågor. Kvalitativa undersökningar baseras på slutsatser där data inte kan kvantifieras det vill säga att inte alla variabler är kvantitativa.¹⁹ Genom denna metod fokuseras arbetet på intervjuer där respondenten och intervjuaren för en mer oplanerad och informell diskussion. Vi har valt att främst arbeta med en kvalitativ metod för att uppfylla vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Motivet till varför vi har valt detta är att frågeställningarnas natur skapar ett behov av längre och reflekterande svar där respondenten ges möjlighet att uttrycka egna tankar och värderingar. Därav blir dessa svåra att kvantifiera och uttrycka i mängdtermer. Dock innehåller frågeformuläret även ett antal alternativ som de intervjuade ombads rangordna vilket tillför studien ett mindre kvantitativt inslag.

¹⁷ Lantz, A. *Intervjumetodik* (1993)

¹⁸ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. *Att utreda, forska och rapportera* (1991)

¹⁹ Ibid.

2.3.1 Hermeneutisk metod

Den metod som väljs skall spegla den syn på de vetenskapliga idealen som uppsatsskrivaren har. Vi anser dock att det ligger mer i problemets beskaffenhet vilken metod man väljer. De vetenskapliga idealen syftar till att på olika sätt frambringa ny kunskap och det finns två olika huvudinriktningar inom samhällsvetenskapen. Dessa två huvudinriktningar, positivism samt hermeneutik, kan ses som två ytterligheter och i våra ögon har de både fördelar och brister.

Positivisterna hävdar att vetenskapen är neutral och värdefri.²⁰ Målet är att utveckla en helhetsförståelse och komma till insikt om det faktiska föreliggandet, d.v.s. hur något är. Positivisterna avvisar att faktiska förhållanden kan tolkas genom intryck och söker ofta kausala samband via experiment och matematiska metoder.²¹ Nackdelar med positivismen ser vi framförallt utgöra av att den har ett för statiskt synsätt för att hjälpa oss i att bemöta individers personliga reflektioner.

Hermeneutiken lägger däremot tyngdpunkten på tolkningar och förståelse av exempelvis en annan persons handlingar och beteende. Ny kunskap kan alltså enligt denna vetenskapliga inriktning nås genom tolkningar av en företeelse eller händelse. Den hermeneutiska undersökningsmetoden styrs också av den kvalitativa inriktningen där intervjuer utgör metoden för datainsamling. Hermeneutikens främsta nackdel är dess fokus på främst kvalitativa metoder. Detta medför en begränsning av studiens bredd men då vår studie i mångt och mycket bygger på djupare intervjuer och studier av olika individer ter sig ändå hermeneutiken som det självklara valet.

2.3.2 Primär och sekundär data

Valet av intervjupersoner är bestämt så att syftet ska kunna uppnås, att kunna jämföra chefers uppfattningar om hur förväntningarna varit innan de tillträtt chefsrollen kontra verklighet. Dessa intervjuer har stärkt samt kompletterat den sekundärdata som vi insamlat. Sekundärdata är den data som redan finns och det är den som vi har använt för att bilda oss en allmän

²⁰ Grønmo, S. *Forholdet mellom kvalitativ og kvantitative metoder i samfunnsforskningen* (1985)

²¹ Thurén, T. *Vetenskapsteori för nybörjare* (1993)

uppfattning och bakgrund om temat.²² Det är även dessa data som ligger till grund för våra tolkningar.²³ Data som samlats in tidigare och som vi använt oss av är främst Lind Hills bok - *"Becoming a manager"*, Robert Wengléns avhandling - *"Från dum till klok"* samt Kotters - *"A force for change"*. En del andra data förekommer dock även för att styrka vissa påståenden.

2.3.3 Reliabilitet och validitet

Själva begreppet reliabilitet och validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses bli mätt.²⁴ Det kan vara besvärligt att överföra teoretiska begrepp och modeller till empiriska observationer i ett utredningsarbete, men då studien inte har sin tyngd på teoretiska resonemang blir detta ett mindre problem för oss.²⁵ Det blir istället viktigt att förklara reliabiliteten och validiteten i arbetet vilket beror på hur vi gör våra mätningar och hur noggranna vi är vid bearbetningen av denna.

Metoden vi använt oss av måste ge tillförlitliga svar, resultaten måste vara giltiga och det ska vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna.²⁶ Vi är medvetna om att intervjupersonerna kan tänkas svara på ett sätt vilket är fördelaktigt för dem och därmed möjligtvis inte speglar verkligheten på ett optimalt sätt. Information som kan tänkas spegla intervjupersonen eller företaget negativt, kan vinklas och därmed kan naturligtvis svaren och studiens reliabilitet ifrågasättas. Vi anser dock inte att detta problem kommer att påverka vår studie nämnvärt då vi utlovat full anonymitet av de intervjuade. Denna anonymitet tror vi ökar intervjupersonernas möjlighet att svara ärligt, eftersom de då kan tala fritt utan eventuella konsekvenser.

²² Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. *Att utreda, forska och rapportera* (1991)

²³ Rienecker, L & Jörgensen, P. *Att skriva en bra uppsats* (2002)

²⁴ Ibid.

²⁵ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. *Att utreda, forska och rapportera* (1991)

²⁶ Lantz, A. *Intervjumethodik* (1993)

2.4 Källkritik

I undersökningar ställs teoretiska begrepp mot empiriska resultat. För den som skriver är källkritik en urvalsmetod, det material som samlats in bedöms, det som inte är relevant rensas bort och det som är relevant behålls. För att känna till gränserna för resultatet måste också det material som redovisas i uppsatsen värderas.²⁷ Då det är svårt att uttala sig om validitet och reliabilitet i kvalitativa studier har vi istället valt att granska våra källor noggrannare.²⁸

Mycket av litteraturen är skriven i USA och speglar de förhållande som gäller där. Vi har därför varit försiktiga på de ställen vi översatt från engelskan. På ett par ställen är därför vissa ord ej översatta till svenska så att orden inte skall förlora sin exakta betydelse. Samtidigt har vi försökt att hålla en kritisk distans till litteraturen. Detta då det som är gällande i det aktuella landet inte behöver vara gällande här i Sverige.

Alvesson och Sköldberg menar att det finns fyra punkter som särskilt bör uppmärksammas i samband med källkritik.²⁹ Vi går kortfattat igenom dessa och beskriver samtidigt hur vi har förhållit oss till dem under vår uppsatsprocess.

Äkthetskritik behandlar ifall den observation man ser är äkta eller fiktiv. Uppgiftslämnarens eget intresse måste här särskilt beaktas i förhållande till de svar han eller hon ger. Då vi genomfört intervjuerna personligen kan en viss intervjuareffekt ha uppstått då vi genom vår närvaro påverkat svaren på något sätt. Något som också kan ha påverkat är att man som intervjuare ibland kan tolka svaren fel vilket då påverkar det slutliga resultatet.³⁰

Tendenskritik tar upp problematiken med forskarens egna fördomar eller uppfattningar och hur dessa kan ha snedvridit tolkningen av materialet. Då vi var minst två personer vid alla intervjutillfällena anser vi att ingen enskild har kunnat påverka eller styra respondentens eget syfte.³¹ För att vara helt säkra på att de uppgifter vi återger i analysen är korrekt valde vi att jämföra vår skrift med den bandupptagning som skett vid samtliga intervjutillfällena. Vår uppfattning är att vi på detta sätt minskat risken för att återge felaktig information.

²⁷ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. *Att utreda, forska och rapportera* (1991)

²⁸ Eneroth, B. *Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning* (1979)

²⁹ Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994)

³⁰ Svenning, C. *Metodboken* (1999)

³¹ Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994)

Beroendekritik tar upp konsekvensen av att de intervjuade på något sätt känner varandra. Kan de ha influerat och påverkats av varandra att svara på ett visst sätt? Vi har hela tiden använt samma intervjuunderlag men då intervjuerna förts som en öppen diskussion är de alla olika. På så vis har emellanåt samma frågor kommit upp ett flertal gånger under olika diskussioner vid en och samma intervju. Detta anser vi ger en större sannolikhet att respondenterna svarar vad de verkligen själv tycker och inte svarar vad de tror att företaget eller vi vill höra. Vi är även av åsikten att vårt val att i stor utsträckning intervju chefer på olika företag minimerar risken för beroende, eftersom dessa inte har möjligheten eller något personligt intresse i att influera varandras svar på något sätt.

Samtidighetskritik behandlar hur länge efter intervjun man bearbetar den och vad blir konsekvensen av att vänta för länge? Direkt efter en intervju satte vi oss ned och diskuterade vad som hade framkommit. I samband med detta skrev vi en sammanfattning av intervjupersonens svar utöver den inspelning som vi hade i diktafonen. Vi ville dels minska risken för misstolkningar och samtidigt undvika att viktig information skulle falla i glömska.

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi att presentera de teorier som kommer appliceras på det empiriska materialet. Dessa teorier behandlar dikotomin ledarskap och chefskap, samt ger oss en möjlighet att strukturera upp problemställningen om förväntningar kontra utfall på ett bra och tydligt sätt.

Vi menar, i likhet med Harvardforskaren Linda Hill, att det finns ett stort antal artiklar och böcker som erbjuder guidning i hur man utvecklar en talang inom ledarskap, men nästan inga av dem är baserade på någon empirisk undersökning.³² Likaså har det individuella lärandets koppling till chefsrollen, vilket Hill och Robert Wenglén diskuterar i sina studier, inte heller uppmärksammats något nämnvärt.³³ För vår uppsats har vi vidare valt att använda oss utav tre huvudsakliga teoretiska resonemang som alla täcker olika delar av chefsrollen. Tillsammans ska de hjälpa till att skapa en heltäckande bild som hjälper oss att få svar på vår frågeställning. De teoretiska resonemangen är hämtade ifrån Linda Hills bok ”*Becoming a manager*”, Robert Wengléns avhandling ”*Från dum till klok*” samt John P. Kotters ”*A force for change*”. Vi menar att dessa tre synsätt kompletterar varandra väl och skapar en god struktur för att kunna sammanställa empirin. Utöver dessa tre använder vi oss även av teoretiska resonemang hämtade ifrån Birgitta Ahltoorp och Lennart Lennerlöf. Anledningen till att dessa båda även finns med är att vi vill påvisa samt förankra våra påståenden angående hur spridda uppfattningarna är kring vad som utgör chefskap och ledarskap. Vi vill också påpeka att samtliga citat som vi använder i teoriavsnittet är hämtade ifrån våra valda författare och är således inte citat från våra egna intervjuer. Teorins möte med empirin kommer att äga rum först under analysavsnittet.

3.1 Relationen mellan chefskap och ledarskap

Till skillnad från det ämne vi valt att undersöka, finns det många teorier som förklarar skillnaderna mellan begreppen *management & leadership*. Svårigheten när det gäller teorierna kring just dessa två begrepp är att de oftast är skrivna på engelska. *Management* kan tyckas svårt att översätta direkt, eftersom det i svenska språket inte finns någon exakt motsvarighet. I denna studie har vi därför valt att översätta *management* med chefskap och *leadership* med

³² Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion* (1994)

³³ Wenglén, R. *Från dum till klok?* (2005)

ledarskap då vi anser att dessa begrepp till stor del innebär samma saker och därför lämpar sig bäst som översättningar. Med anledning av dessa skillnader har vi valt att inleda teorikapitlet med några av de teorier som behandlar just chefskap och ledarskap, för att på så sätt öka förståelsen för tankesättet i uppsatsen.

Det påstås ofta att bara för att man är en bra chef behöver man inte vara en bra ledare. Birgitta Ahlthorp har i sin doktorsavhandling "Leadership, a style-oriented approach" skrivit att hon i praktiken ser själva ledandet som en kombination av de två uppgifterna att vara chef och ledare. Ingen är enbart det ena eller det andra, utan de aktiviteter och förhållningssätt som ryms inom uppgiften att vara chef, respektive att vara ledare, löper i praktiken parallellt, om än med betoning på det ena eller det andra.³⁴ Lennerlöf menar att begreppet chef används för att ange en person med chefsbefattning vilket innebär att vederbörande har organisatoriskt underställd personal. Vidare menar Lennerlöf att ledarskap är ett socialpsykologiskt begrepp vilket syftar till graden av inflytande som en individ verkligen utövar på andra.³⁵ Hersey och Blanchard (1982) definierar chefskap som ett arbete med och genom individer och grupper för att fullborda organisationsmål.³⁶

Ledningsfunktionerna beskrivs av olika författare mer eller mindre detaljerat. En traditionell indelning av chefsarbete är enligt Stoner och Wankel (1986) att planera, organisera, leda och kontrollera.³⁷ Planering innebär att sätta mål, ange syften och finna vägar och resurser för att nå dem. I en adekvat struktur fördelas och samordnas, genom organisering som är nästa steg, mänskliga och materiella resurser genom bl.a. ledningsfunktioner, roller, bemanning och budget. Ledning innebär att skapa engagemang för att leda i riktning med målen för att kunna uppfylla dem. Kontrollen innebär att etablera normer för eventuella korrigeringar. Även om de fyra funktionerna kan identifieras som separata är de kontinuerligt beroende av varandra.³⁸

³⁴ Ahlthorp, B. *Leadership, a style-oriented approach* Doctoral Dissertation (2003)

³⁵ Tollegardt-Andersson, I. *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsteorier* (1989)

³⁶ Thylefors, I. *Ledarskap* (1993)

³⁷ Stoner, J och Wankel, C. *Management* (1986)

³⁸ Thylefors, I. *Ledarskap* (1993)

3.2 Den effektiva chefsrollen

Kotter beskriver i sin bok "A force for change" skillnaden mellan chefskap och ledarskap genom att förklara respektive begrepp i relation till chefsrollen. Chefskapet innebär för det första att planera, budgetera och sätta mål för framtiden. Därefter följs arbetet av att organisera och förse organisationen med personal. Den tredje uppgiften är att kontrollera och lösa problem. Sammanfattningsvis menar Kotter att chefskapets del i chefsrollen är att åstadkomma förutsägbarhet och arbetsordning som bidrar till en konsekvent arbetssituation. Kotter har delat in ledarskapet i tre delprocesser:

1. Etablera direktionser
2. Sammanföra människor att arbeta i rätt riktning
3. Motivera och inspirera

Att etablera direktionser handlar om att på ett enkelt sätt visa den väg som de underordnade skall följa för att nå de kortsiktiga och långsiktiga målen. Kotter skriver att detta inte innebär att planera långsiktigt, samtidigt som han uppger att det handlar om att skapa visioner och strategi.³⁹ Dessa två begrepp förknippar vi med ett långsiktigt tänkande, varpå vi anser att Kotter är motsägelsefull.

När visioner och strategier är upprättade är det dags att föra samman individer som gör att man kan nå de uppsatta målen. Här menar Kotter att ifall individerna inte har de kunskaper och kompetenser som krävs måste dessa erhållas genom utbildning eller liknande. Varje enskild medarbetare måste även förstå visionen för att alla ska ha klart för sig vilken riktning de ska arbeta mot.⁴⁰

Kotter understryker hur viktig motivationen är för att ett effektivt arbete ska uppnås. Praktiska exempel på denna motivation är exempelvis belöningssystem, påtryckningar, hot om uppsägelse etc.⁴¹ Det innefattar alltså både "moroten" och "piskan" som motivationsverktyg.

³⁹ Kotter, John P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (1990)

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

3.2.1 Det medfödda ledarskapet

Många anser att ett bra ledarskap har att göra med tidigare livserfarenhet och de förutsättningar man har när man föds och att dessa två variabler är viktiga byggstenar i processen att bli en bra ledare.⁴² Med anledning av dessa påståenden frågar sig Kotter om bra chefer är födda till att vara det eller ifall man kan lära sig att blir en bra chef?⁴³ Han driver bland annat ett resonemang som menar på att vissa människor drivs av ett starkare inre än andra. Denna drivkraft sägs hjälpa en chef att driva och influera andra människor till att uppnå viktiga mål. Denna inre kraft associeras med höga personliga krav, ”ett missnöje med ett status quo” och en tendens att hela tiden arbeta för ständiga förbättringar. Mental och emotionell hälsa är viktiga attribut för att få dessa egenskaper att växa och hålla i många år.⁴⁴ Resonemanget är ett uttryck för den påverkan som de medfödda egenskaperna har i avseende på ledarskap. Exakt vilka egenskaper som åsyftas är svårt att definiera då det tangerar psykologi och sociologi varför Kotter väljer att benämna det som en inre drivkraft, eller i vissa fall som överskottsenergi.

3.2.2 Begreppens relevans för vår studie

Vi anser att både chefskap och ledarskap går in i varandra väldigt mycket varmed en klar uppdelning av de två begreppen ibland kan vara svår att göra. Samtidigt är syftet med denna studie att åskådliggöra vad våra intervjupersoner anser är effektivt i chefsrollen och inte att diskutera skillnaden mellan ledarskap samt chefskap. Anledningen till att vi har diskuterat de båda begreppen ovan är att de båda utgör stora delar av chefsrollen varpå de är viktiga att åskådliggöra. Således kommer begreppens relevans i vår analys vara att utgöra de två beståndsdelarna i vad som benämns chefsrollen.

3.3 Ett pragmatiskt perspektiv på lärande

I studien ”Från dum till klok” diskuterar Wenglén mellancheferns lärande. Mellancheferns roll kännetecknas enligt Wenglén av att i större utsträckning än högre chefer ha ansvar för att verkställa beslut som fattats av överordnade. Rollen innebär även att vara en översättare mellan överordnade och underordnade. Då situationen för första linjens chefer även innebär

⁴² Kotter, John P. *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (1990)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

att verkställa överordnades beslut samt att kommunicera åt båda håll ser vi Wengléns resonemang som applicerbara även på vår studie. Fortsättningsvis kommer därför begreppet chef att åsyfta första linjens chef.

Wenglén för fram vad han kallar ett pragmatiskt perspektiv på lärande.⁴⁵ Perspektivet är mer socialt i sin natur då det lokaliserar lärande genom social interaktion istället för något som existerar i individers huvud.⁴⁶ Därav blir lärande kopplat till en social kontext. Wenglén gör vidare även en koppling mellan lärande och identitet då han beskriver identitet som en dimension av lärande. Med identitet avses den självidentitet som individen har innan exempelvis tillträdet av en ny chefsroll. Vad chefen gör i ett specifikt sammanhang genomsyras alltså av någon form av föreställning kring dem själva. Utifrån sin självidentitet, som genom lärandet via social interaktion står under ständig förändring, lär sig chefen efterhand ett lämpligt beteende för att handskas med olika aktiviteter. Dessa olika handlingsmönster väljer Wenglén att kalla för tumregler och fungerar som vägledning snarare än principer.⁴⁷ Exempel på tumregler är att lära sig att ta en sak i taget, se till både individ och grupp, inte drunkna i småfrågor, delegera ansvar och bidra till motivation.⁴⁸

Vad är det då för aktiviteter och utmaningar en chef ställs inför? Wenglén besvarar frågan övergripande med att chefsrollen innebär en acceptans av ett arbete med ständigt förändrade uppgifter och förutsättningar.⁴⁹ Rollen och lösningarna har därför sällan ett facit vilket medför att chefen ständigt är på jakt efter att förstå sitt arbete och i förlängningen sig själv. Som det nämndes tidigare ställs kraven även på förmågan att kunna balansera olika gruppers intressen. Som chef hamnar individen i en position där det både finns överordnade samt underordnade vilka båda ställer krav på kommunikation. Från överordnade handlar det om att översätta övergripande mål till konkret handling och från underordnade att framföra deras åsikter och förfrågningar vidare. Därav menar Wenglén att chefsrollen handlar om framförallt socialt arbete.⁵⁰

⁴⁵ Wenglén, R. *Från dum till klok?* (2005)

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

3.3.1 Perspektivets relevans för vår studie

Syftet med det pragmatiska perspektivet blir att vara ett hjälpmedel i att besvara vår första frågeställning som behandlar förväntningar kontra utfall. Då Wenglén lyfter fram att individers självidentitet står under ständig förändring på grund av lärandet ser vi resonemanget som ett hjälpmedel till att kunna förklara eventuella diskrepanser mellan förväntningar på chefsrollen kontra utfallet. Dessa eventuella diskrepansers existens bör därmed gå att härleda till att individernas självidentitet har förändrats till följd av ett lärande.

3.4 Identitetsförändring genom chefsrollen

Precis som Wenglén berör Linda Hill i boken ”Becoming a manager” identitetsbegreppet då hon argumenterar för att cheftillträdet är en fråga om identitetsförändring. Hills studie bygger på 19 stycken försäljnings- och marknadsföringschefer under deras första år som chefer. Studien grundar sig på att det finns ganska mycket forskning kring vad som karaktäriserar en effektiv chef men väldigt lite om hur de lär sig detta. Den individuella förändringen framlägger Hill som en övergång från specialist till agendasättare och från att individuellt bidra till att få saker gjort genom andra.⁵¹ Hill gör även koppling till lärandet och ger följande definition:

*“By learning, I mean the sort of learning after which an individual conceives of something in a qualitatively different way, and which has lasting influence. Moreover: it involves being acquainted with something experientially”.*⁵²

Även om de nyblivna cheferna i Hills studie uppgav att det första året inneburit en personlig förändring var cheferna ofta inte medvetna om sitt dagliga lärande. Fenomenet förklarar Hill med att lärandet för en chef handlar om att lära av de problem och utmaningar som dagligen dyker upp.⁵³

⁵¹ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

3.4.1 Förväntningar på chefsrollen innan tillträdet

Majoriteten av de nya cheferna som intervjuades i Hills studie, antog att de som chefer skulle få ett mera regelbundet och organiserat arbete, eftersom de ansåg att auktoritet och makt följs av kontroll. Auktoritet innebar för dem självständighet, av den anledningen att det oftast är cheferna som fattar besluten och med det följer ett oberoende.⁵⁴

Ett stort antal av de blivande cheferna menade även att de såg det som mycket viktigt att inledningsvis få en bra start i sin nya position som chef. Det första intrycket ansågs vara bland det viktigaste för att redan i början skapa respekt och förtroende. Därefter såg de nya cheferna sig själva i rollen som en slags katalysator, en pådrivare, vars funktion är att skapa en miljö för framgång.⁵⁵

*"A good manager is always providing fresh new ideas...The good manager gives direction and information about what works and takes the problems away"*⁵⁶

3.4.2 Reflektioner kring chefsrollen efter tillträdet

I studien menade de nyblivna cheferna att det första året som chef innebär en personlig förändring. Under denna mognad upptäckte de tidigare dolda förmågor och sanningar om sig själva, och de sade sig bli lättade över att vuxna människor, som de själva, verkligen kan förändras och utvecklas.⁵⁷

Det som cheferna först blev tvungna att lära sig var att handskas med stress och emotionella svårigheter.⁵⁸ Att skapa respekt och förtroende visade sig vara omöjligt att frambringa endast på det första intrycket. Det var något som de nya cheferna fick arbeta hårt på för att bevisa att de förtjänade.⁵⁹ Vidare innebar de första veckorna en konfrontation med det faktum att det inte går att vara en expert på allt, vilket är ett vanlig antagande när man intar en

⁵⁴ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid. sidan 30

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

chefsposition.⁶⁰ Meningen är att man som chef ska lära sig att utnyttja de olika specialistkompetenserna som finns i arbetsstyrkan för att kombinera dem på rätt sätt för att på så vis kunna skapa ett så bra resultat som möjligt. I följande citat ombads en av Hills intervjupersoner att beskriva vad han eller hon inte uppskattade med att vara chef:

”The fact that you really are not in control of anything. The only time you are in control is when you shut your door, and then I fell I am not doing the job I’m supposed to be doing, which is being with the people.”⁶¹

Likaså påpekades att som ny chef är det lätt hänt att koncentrationen och fokuseringen på att utföra den egentliga arbetsuppgiften medför en glömska om rollen att både leda sin personal och agera förebild⁶². Hill beskriver situationen på följande sätt:

”The manager sets the tone. The unit can only be as good as he is.”⁶³

Det krävdes dock inte lång tid för de nya cheferna att komma till insikt om just det faktum som nämns i ovanstående citat. Men samtidigt som de kämpade med att finna sig till rätta och för att komma på det klara med sina egna förväntningar upptäckte de att det svåraste var att leva upp till de underordnades förväntningar.⁶⁴ Dessa tycktes vilja fånga chefs uppmärksamhet samtidigt som de krävde självständighet. Med andra ord innebar chefsrollen för vissa av de nya cheferna att lära sig att medla och vägleda utan att hjälpa de anställda att finna en lösning. En kombination som kan tyckas vara tämligen knepig.⁶⁵ En av de nyblivna cheferna som intervjuades av Hill beskrev de första veckorna som att han inte kände av att han var chef. Chefsrollen upplevdes inte som han hade förväntat sig, utan bestod snarare i en känsla av att han inte utförde någon specifik uppgift.⁶⁶

Efter bara några månader som ny chef, var den allmänna åsikten om chefsrollen att den är mycket tuffare än vad de hade förväntat sig. Enligt dem, framkallades denna känsla först och främst av det enorma ansvaret som rollen för med sig men även av en oförmåga att definiera dess egentliga arbetsuppgift. Enlighet intervjupersonerna i Hills studie, saknar en ny chef

⁶⁰ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

⁶¹ Ibid. sidan 57

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid. sidan 41

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

många gånger förmågan att bibehålla helhetssynen, då man inte sällan handskas med många olika arbetsuppgifter, problem och personer parallellt.⁶⁷

”Like individuals who must suddenly face the transition to parenthood, the managers had to learn on the job, and it was a critical and overwhelming job at that. They were responsible for the lives of others, yet they had to make decisions and act before they understood what they were supposed to do. And like new parents, the managers were transformed by the experience. As they confronted and mastered the challenges, they came to view themselves and the world differently.”⁶⁸

Hill menar att det är chefens åliggande att se till att uppnå de långsiktiga målen så att de anställda kan koncentrera sig på de kortsiktiga. Med andra ord bör chefen upplysa om och förbereda sin personal på eventuella problem och förändringar i framtiden, för att dessa ska kunna fortsätta sitt arbete utan några större avbrott.⁶⁹ Vidare blir den viktigaste egenskapen som en chef bör besitta förmågan att organisera. Med detta menas förmågan att bland annat strukturera, systematisera, rekrytera, avskeda, träna och vägleda för att uppnå ett stabilt och systematiskt arbetsflöde i ett företag.⁷⁰

Hill menar även att man som chef kan skapa en positiv arbetsmiljö genom att vara ”teamledare” snarare än att bara vara chef.⁷¹ Anledningen till detta är att man genom att skapa relationer till sin personal framkallar en slags motivation, en känsla av att man jobbar för att nå ett gemensamt mål och en känsla av att man vill känna tillhörighet till ett team. Hon menar att det är viktigt att man som chef kommer ihåg att medarbetarna har ett liv, drömmar och mål utanför företaget, vilket kan påverka förmågan att prestera. Genom att skapa en personlig kontakt och intressera sig för sin personal både på ett professionellt och privat plan genererar man som chef ett positivt mervärde.⁷²

3.4.3 Identitetsförändrings relevans för vår studie

Precis som med det pragmatiska perspektivet blir syftet med Hills resonemang att primärt vara ett hjälpmedel i att besvara vår första frågeställning som behandlar förväntningar kontra

⁶⁷ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

⁶⁸ Ibid. sidan 8

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

utfall. Relevansen kommer dock att skilja sig åt något. Då Wenglén framhåller kritik mot att Hills studie inte teoretiskt redogör för hur själva identitetsförändringen går till har vi valt att endast utnyttja den till att jämföra våra intervjuobjekts förväntningar och utfall med det som förekom i Hills studie. Således blir dess bidrag att endast vara ett komparativt inslag till före och efter chefstillträdet.

Sekundärt blir dock även hennes resonemang relevant för vår andra frågeställning då hon lägger fram vissa kriterier som hon anser utgöra framgångsfaktorer i chefsrollen. I avseendet kommer Hills resonemang därmed att jämföras med vår egen empiri.

4. Empiri

I detta kapitel har vi för avsikt att presentera vårt empiriska material, vilket utgörs av de intervjuer som vi genomfört med cheferna inom de olika företagen. För att läsaren ska kunna få en så tydlig bild som möjligt av undersökningen har vi valt att börja presentationen med att tala allmänt om den bild vi fick av de personer vi intervjuade. Vidare har vi delat in empiriavsnittet i tre delar vilka följer den kronologiska strukturen av intervjuerna. Den första rör reflektioner kring chefsrollen. Den andra beskriver förväntningarna hos de tillfrågade och den sista beskriver den faktiska situationen av att vara chef.

4.1 Empirisk bakgrund

Målet med urvalet av chefer var att finna personer från olika branscher med olika bakgrund, kön och ålder för att få ett så brett material som möjligt. Likaså har vi rört oss inom både den privata och offentliga sektorn. Det första konstaterandet vi gjorde efter vår fältstudie var att chefer i allmänhet gärna talar om sin chefsroll, vilket med hänsyn till vår specifika studie inte alltid var av fördel. Ibland förkom det att personen i fråga tangerade områden som är utanför vår studie och mer kan liknas vid självreklam, varmed vi fick se till att vi hade rätt intervjuteknik för att lyckas med vårt uppdrag. Men viljan från cheferna att tala om sig själva medförde även många positiva saker, som bland annat att en trevlig situation genast skapades vilket gav en öppning för mer djupa och intressanta diskussioner och svar. Tack vare detta, samt chefernas förmåga att klart och tydligt redogöra för sin roll och sina uppgifter, fick vi tillgång till ett brett material, vilket lagt grunden till vår studie. Som tidigare nämnt i metodavsnittet kan vissa områden vara känsliga för en intervjuperson att svara på, varmed vår utlovade anonymitet säkerligen bidragit till ett mer sanningsenligt svar.

Intervjupersonerna är som nämnts, i majoritet första linjens chefer men vissa har även positioner högre upp i hierarkin. De chefer som sitter på en högre position har dock i intervjuerna fått reflektera kring deras erfarenheter från att vara första linjens chef. Som nämnts tidigare är studien inte branschspecifik och således skiljer sig även de olika kompetensområdena åt. Intervjupersonerna agerar i sin dagliga verksamhet inom kompetenserna ekonomi, personal, försäljning och produktion.

4.2 Sammanställning av intervjuer

Vår första frågeställning behandlar ifall förväntningarna på chefsrollen stämde med det upplevda utfallet. Naturligtvis är denna fråga väldigt komplex och väldigt subjektiv vilket kan medföra svårighet i tolkningen av svaren. Utmaningen för oss blev därför att försöka se bortom den grad av subjektivitet som ligger i själva frågeställningen och istället se ifall vissa mönster kan skönjas mellan våra intervjupersoner om förväntning kontra utfall. Teoretiskt kan man beskriva det som att man skalar bort alla subjektiva värderingar och branschspecifika uttalanden och istället försöker hitta mer grundläggande faktorer som kan tänkas påverka utfallet. Vi observerade bland annat hur intervjupersonerna reagerade vid ställandet av vissa frågor, ifall en defensiv eller offensiv hållning togs. Vi har även varit uppmärksamma på ifall personen har verkat besvärad av att tala om vissa områden. Användandet av en diktafon har hjälpt oss att fånga eventuella tveksamheter och tonfall vilken kan tillskrivas vissa områden. Då studien är anonym kommer inga namn att figurera i empirin varpå vi har valt att sammanställa resultaten på frågorna med vissa samlingsintervall. När begreppet "majoritet" nämns avses sex eller flera av de intervjuade och för begreppet "fåtal" avses maximalt tre stycken.

4.3 Reflektioner kring chefsrollen

I intervjuerna valde vi att inledningsvis ställa frågan hur cheferna förhåller sig till begreppen *management och leadership*, begrepp vilka vi valt att översätta med chefskap och ledarskap. Detta på grund av den oenighet vi påvisade i teoridiskussionen kring begreppens betydelse samt relation till varandra. Frågan visade sig vara väldigt svår att svara på och svaren var väldigt spridda. För majoriteten av de intervjuade innebar dessa begrepp samma sak och de ansåg att de i svenskan bör översättas med chefskap eller till och med bara ledarskap. Ett fåtal var av åsikten att begreppen hade helt olika betydelse och de försökte i sin tur dela upp dem i olika arbetsuppgifter. Uppdelningen nedan är gjord utav en av intervjupersonerna och visade sig vara väldigt strukturerad och genomtänkt, samt att den till stor del visade sig stämma överens med vårt synsätt på de två begreppen:

MANAGEMENT:

- Planera
- Budgetera
- Sätta långsiktiga mål
- Organisera
- Kontrollfunktion

LEADERSHIP:

- Visa vägen
- Skapa visioner
- Ena personal kring ett mål
- Motivera
- Inspirera

Samma intervjuperson menade dock att en chefsroll innefattar både management- och ledarskapsegenskaper och att man måste kunna handskas med dessa uppgifter parallellt för att bli en bra chef. Personen ifråga betonade dock återkommande vikten av att kunna organisera. Han menade att nyckeln till en chefs framgång låg i förmågan att organisera väl. Ett fåtal var av åsikten att dessa begrepp kan komplettera varandra och att man på grund av det inte måste vara lika bra på båda delarna. En annan av intervjupersonerna valde att uttrycka sig som att:

"...planera är en mycket omfattande arbetsuppgift och jag anser att det är det en chefsroll innebär. Ordet planera innebär för mig allt från att budgetera, sätta mål, skapa visioner, motivera och inspirera...för mig är ordet planera ett samlingsbegrepp för allt vad management och leadership innebär."

En annan fråga som tycktes skapa en hel del förvirring men som gärna diskuterades ingående var ifall man var tvungen att vara en bra ledare för att vara en bra chef. Med denna fråga hade vi för avsikt att återkoppla till frågan om begreppen management och leadership för att på så sätt ytterligare tydliggöra distinktionen mellan de två begreppen. Svaren på frågan tycktes dock skapa två ytterligheter. Antingen fick vi ett svar som innebar att goda ledaregenskaper var en förutsättning för att utöva ett bra chefskap, eller så svarade respondenterna i likhet med citatet nedan, att dessa två variabler inte var beroende av varandra.

"Jag är inte en ledare, jag är chef. En ledare arbetar mer eller mindre på samma nivå som de anställda, en chef däremot har en överordnad position. En ledares uppgift är som ordet redan antyder att leda, medan en chefs uppgift är att ge order."

När vi ställde frågan: "Varför är du chef?" till våra intervjupersoner blev de minst sagt ställda. Frågan är väldigt direkt och erbjuder inte mycket utrymme för intervjupersonerna att kringgå eller att undvika den. Ett fåtal intog en defensiv hållning och nästan ursäktade sin position, men det generella svaret vi fick var att de gillade att leda andra människor samt att det är roligt. Majoriteten var uppriktig om sin ambition att leda andra människor och sin längtan efter ledande positioner. Nedan följer två svar på frågan, om varför du är chef, som minst sagt var lika direkta som frågan i sig:

"Jag tycker om att bestämma"

"För att jag inte kunde säga nej"

Frågans rakhet och tydlighet gjorde att vi fick klara och tydliga svar och att de tillfrågade fick litet utrymme att slingra sig. Den ökade ekonomiska compensationen spelade ofta en mindre roll än själva bestämmandet. Majoriteten trodde även på idén om att det existerar en ”natural born leader” och att vissa har dessa egenskaper från början. Det är då dessa egenskaper som i högre utsträckning styr ens handlande jämfört med en högre lön, enligt de tillfrågade.

Andra svar vi fick var ökade karriärmöjligheter samt lättare att påverka sin egen arbetssituation. Denna fråga ledde oss även in på en diskussion om ”idealchefen” och ifall denne existerar. Majoriteten ansåg att en sådan inte kan utnämnas då olika uppgifter och arbetsplatser kräver olika egenskaper och personliga färdigheter. Men att vissa människor har större fallenhet än andra för att leda ansåg alla tillfrågade.

4.4 Före tillträdet

En inledande fråga vi valde att ställa under våra intervjuer var i vilken utsträckning individerna förberett sig på sin blivande chefsbefattning. Det generella svaret vi fick var att majoriteten i någon utsträckning förberett sig. Förberedelserna rörde att rådfråga andra chefer, någon form av ledarskapsutbildning eller traineeprogram. Traineeprogrammen hade i regel dock inte genomförts i samband med chefstillträdet utan genomfördes då individerna fick sin första anställning på företaget. Rådfrågningen gällde främst vad överordnade förväntade av individen i sin nya roll som chef. Vilka skyldigheter och ansvar den nya rollen skulle innebära i form av ekonomiska resultat etc. Majoriteten påpekade även betydelsen att ha någon form av mentorskap med människor som har erfarenhet ifrån liknade situationer. Enligt majoriteten bör dock detta mentorskap fortsätta efter att tjänsten tillträts då det sågs som en viktig del i den personliga framtida utvecklingen. En chef uttryckte sina förberedelser på följande sätt:

”Jag pratade mycket med min nuvarande chef om rollen. Vilket ansvar skulle jag komma att få samt vad han förväntade sig av mig.”

En individ fick även möjligheten att genomgå en så kallad testperiod. Vederbörande saknade vid den tidpunkten det formella ansvaret utan ledde då endast den operativa verksamheten. Två av de intervjuade blev även chefer för områden de saknade specifik kompetens för. Dessa förberedde sig därför teoretiskt för att på så sätt öka kunskaperna inom området. Även om majoriteten av de vi intervjuade uppgav att de förberett sig på något sätt så fanns det ett fåtal

undantag. En verksamhetschef uttryckte sig på följande sätt när vederbörande fick frågan om eventuella förberedelser:

”I vissa lägen får man erbjudanden som man inte kan säga nej till... jag vågade nog inte tänka efter före utan jag blundade och sa ja”

Samman person uppgav även att detta förmodligen berodde på att hon blivit erbjuden tjänsten och inte sökt den själv. Denna åtskillnad har vi dock inte kunnat finna vidare belägg för i vår studie utan våra reflektioner indikerar på att graden av förberedelser inte påverkas av ifall individen blivit erbjuden tjänsten eller själv sökt den. Även om ingen av de tillfrågade sade explicit att de läst management- och ledarskapslitteratur märkte vi att majoriteten under intervjuernas gång refererade och visade på stort intresse för ledarskapslitteratur. Vi fick även av ett fåtal chefer spontana tips på böcker de läst om chefsrollen. Med tanke på deras entusiasm och positiva beskrivning av böckerna tolkar vi det som att dessa varit en viktig inspirationskälla. Likaså svarade majoriteten av de tillfrågade i allmängiltiga ”managementtermer” vilket ytterligare indikerar på deras påverkan från sådan litteratur.

4.4.1 Förväntningar innan tillträdet

Under intervjun bad vi personerna rangordna olika alternativ kring vilka förmågor de förväntade sig vara viktiga i deras roll som chef. En viss spridning fanns mellan de olika svaren men vi kunde ändå se ett generellt mönster. Rangordningsfrågorna är hämtade ifrån avhandlingen ”Ledningsfunktion i omvandling” skriven av Maria Wolmesjö och finns med som en bilaga till uppsatsen.⁷³

Att ha kunskap om det operativa arbetet som man leder, ansågs vara väldigt viktigt. En chef uttryckte sig följande:

”Jag trodde att jag som chef skulle ha en fortsatt delaktighet i den operativa verksamheten”

Med operativ verksamhet menar vi är att delta i de dagliga arbetsrutinerna, att vara delaktig i utformandet av beslutsunderlagen samt i viss mån ha en kundkontakt. För ett fåtal intervjupersoner uppfattade vi även en förväntning på att efter chefstillträdet ha full kontroll över hela sitt ansvarsområde. Dessa individer tyckte det skulle bli problematiskt att vara

⁷³ Wolmesjö, E. *Ledningsfunktion i omvandling – om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen* (2005)

tvungen att lita på att andra utför vissa arbetsmoment för att man själv skall bli framgångsrik i sin roll. Om de underordnade missköter sitt jobb ansågs det delvis bli på chefens bekostnad.

En av intervjupersonerna uttryckte sig på följande sätt:

”Om man vill lyckas som chef och om det personliga målet är att klättra uppåt i hierarkin måste man ha bra medarbetare. Sällan blir man som chef bedömd på ett personligt plan, det vill säga hur väl jag än har planerat och organiserat för att lyckas med att utföra en viss arbetsuppgift så är jag alltid beroende av mina medarbetare. Mitt arbete bedöms bara utifrån de resultat jag kan visa upp.”

Den förmåga som av majoriteten ansågs vara mest betydelsefull pendlade mellan strategisk och funktionell kompetens.⁷⁴ Inom den förstnämnde ingår förmågan att planera, prioritera och ta vara på resurser för att nå mål i verksamheten. Den funktionella kompetensen innefattar förmågan att vara problemlösare, vara motiverande samt ge eller ta kritik. Frågan om yrkesteknisk kompetens ansågs av majoriteten vara den minst betydelsefulla förmågan.

Den mest betydelsefulla kunskapen ansågs vara förmågan att leda andra, något vi kallade kunskap om arbetsledning. Därefter kom kunskapen kring ekonomi och majoriteten hade förväntningar om att behöva skaffa sig bättre kunskaper kring utformning av budget, då detta ansågs vara ett viktigt styrmedel för en chef. Som exempel nämndes att från tidigare enbart ha fått budgeten presenterad, innebar chefrollen att bli tvungen att vara med och utforma den, vilket ansågs skulle bli tidskrävande. Att bli involverad i budgeten ansågs dock även som positivt då det även ansågs innebära att få vara med att fatta viktiga beslut för framtiden.

Andra förväntningar som de intervjuade fick reflektera kring var vilka eventuella skyldigheter, fördelar, nackdelar samt möjligheter de förknippade med rollen som chef. Av ett fåtal förväntades rollen som chef innebära att deras arbete skulle bli mer rutinmässigt och strukturerat. Majoriteten ansåg vidare att en chefroll skulle innebära att de fick möjligheten att i större utsträckning kunna påverka sin egen samt verksamhetens situation. Samtliga trodde övergripande att den nya befattningen skulle medföra personlig utveckling, högre grad av ansvar samt mer befogenheter. Att hamna i ledningsgruppen ansågs av ett fåtal som särskilt förmånligt då de hade en föreställning om att detta var det främsta forumet för påverkan. Stora förväntningar fanns även kring den egna karriären och möjligheterna till högre lön. Majoriteten ansåg att utnämmandet till chef kändes som ett steg mot en vidare karriär samt en

⁷⁴ Wolmesjö, E. *Ledningsfunktion i omvandling – om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen* (2005)

bekräftelse på att överordnade uppskattat och uppmärksammat ens individuella bidrag samt personliga egenskaper. Gällande den egna vinningen såg ett fåtal det som att värna om sitt eget varumärke. Att få en chefsposition ansågs öka möjligheterna fungera som en språngbräda för andra åtråvärda positioner. Byggandet av det egna varumärket ansågs som viktigt. Majoriteten betonade och talade med entusiasm om den personliga karriären och hur värnandet av denna delvis styr besluten, varmed vi tror den spelar stor roll. Nedan följer två citat kring vilka tankar två olika chefer hade innan de bestämde för att tacka ja:

”Har jag några förutsättningar att lyckas med det här uppdraget, har man inte det så skall man akta sig ganska noga för man jobbar hela tiden med sitt personliga varumärke”

”Jag som inte är så gammal måste tänka ifall jag skall hoppa på något som kan skada min framtida karriär”

Majoriteten beskrev att de värsta farhågorna ansågs ha rört tidsbristen samt i viss mån personalrelaterade frågor. På frågan vad som explicit förväntades vara problematiskt med ett personalansvar uppgav majoriteten att det rörde hantering av konflikter och situationer där underordnade drabbats av personliga problem. Flertalet var även oroliga för att all deras tid skulle slukas upp av den nya befattningen vilket även skulle kunna innebära konsekvenser för privatlivet. De som blev tillfrågade att bli chef för en grupp de tidigare varit kollegor med kände även en viss oro för att deras nya autoritära befattning skulle kunna medföra eventuella konflikter med forna kolleger. Att gå från att vara kollega till att i värsta fall vara tvungen att säga upp dessa gamla kollegor ansågs vara ett mardrömsscenario. Problematiken kring relationen till kollegor rörde även att en del trodde att det som ung chef skulle bli problematiskt att träda in och börja styra över äldre.

Ytterligare farhågor rörde den ansvarsproblematik som chefsrollen förväntades medföra. Med ansvarsproblematik åsyftas att chefsrollen medför nya förutsättningar i huruvida individen når framgång i sitt arbete. Som chef ökar beroendet av de underordnades prestationer för att kunna möta de överordnades mål vilket gör att jobbet i högre utsträckning baseras på vad andra gör.

Det fanns även farhågor från några av intervjupersonerna att en konflikt mellan det kortsiktiga och långsiktiga synsättet skulle kunna uppstå. Den operationella verksamheten korresponderar inte alltid med de långsiktiga målen, vilket kan sätta chefen i en prekär situation. Den generella uppfattningen bland de tillfrågade var att chefsrollen skulle innebära att man i högre

utsträckning skulle tvingas tänka långsiktigt. Majoriteten menade att ju högre upp i hierarkin ens roll är, ju högre krav bör ställas på att ha strategiska och visionära egenskaper. Likaså underströks vikten av att chefsrollen ständigt förändras över tiden.

4.5 Efter tillträdet

Som vi beskrev tidigare bad vi intervjupersonerna att rangordna fyra förmågor som de innan sitt tillträde ansåg vara betydelsefulla i rollen som chef. Utifrån samma alternativ bad vi sedan dem att nu efter sitt tillträde göra om samma rangordning för att på så sätt kunna jämföra resultaten. Precis som vid förväntningarna fanns en viss spridning mellan de olika svaren men vi kunde även här skönja ett generellt mönster. Funktionell kompetens ansågs vara mest betydelsefull samtidigt som yrkesteknisk kompetens ansågs vara den minst betydelsefulla. Den mest betydelsefulla kunskapen ansågs vara förmågan att leda andra, något som även stämde överens med förväntningarna. Majoriteten ansåg dock, till skillnad från förväntningarna, att kunskaper inom ekonomisk styrning exempelvis budgetering var mindre viktiga och placerade dem efter kunskap om verksamhetsområdet.

Dock uppgav ett fåtal av de chefer vi intervjuade att de hade, ingen eller väldigt lite kunskap om branschen. En klinikchef vi intervjuade hade ingen medicinsk kunskap eller medicinskt ansvar över den enhet vederbörande var chef för. Ansvaret var endast administrativt. Frågan är just nu väldigt omdebatterad inom sjukvården och exemplifierar vårt resonemang på ett tydligt sätt. Kan man vara chef över en sjukhusenhet utan att ha medicinska kunskaper? På liknande sätt beskrev en chef inom en annan bransch att vederbörande innan tillträdet hade väldigt begränsad kunskap om branschen och att detta inte hade varit något nämnvärt problem. Detta indikerar på att det branschspecifika inte är avgörande i alla situationer. I vissa fall tycks chefsrollen därmed främst handla om att fatta beslut.

Precis som under förväntningarna frågade vi hur de upplever skyldigheter, fördelar, nackdelar samt möjligheter efter sitt tillträde som chef. Majoriteten upplever att chefsrollen var lättare än vad de tidigare trodde och uppgav att det handlar om att komma in i rollen och ha en mental inställning om att chefen inte ska tro att han kan allt. Prioritera och vara duktig på att delegera är det som hjälper en i en sådan situation. Majoriteten upplever även att chefsrollen medför en större möjlighet att påverka sin egen samt verksamhetens situation och en ökad

delaktighet i den långsiktiga planeringen. Karriärmöjligheterna och den högre lönen var två andra fördelar som även nämndes.

Likaså upplever majoriteten att tiden inte räcker till och att det hela tiden är nya ”spelregler” som kräver anpassning. Tidsaspekten på chefsrollen var dock ungefär vad personerna förväntade sig att den skulle vara. Majoriteten hade redan ställt in sig på att chefsrollen skulle bli väldigt tidskrävande vilket gjorde att inga större överraskningar på detta område dök upp. Dock fanns det en viss förvåning i vilken del av arbetet som skulle vara mest tidskrävande. Majoriteten menade framför allt att personalansvaret var en tidkrävande uppgift. När vi bad intervjupersonerna att precisera vad de åsyftade med personalansvar hade en del inledningsvis svårt att exakt redogöra för vad som tog mest tid. Att personalfrågorna skulle vara tidskrävande förväntade sig många, dock framkom det att den tidskrävande biten främst handlade om att lösa till synes obetydliga problem. En chef uppgav att vad vederbörande först uppfattade som en bagatell kring fördelning av mobiltelefoner snabbt eskalerade till ett större och mer tidsödande problem än vad han kunnat ana. En annan berättade om hur rumfördelningen på kontoret givit upphov till konflikter då vissa anställda kände sig åsidosatta när kollegor fick ett större rum än de själva. Att lösa olika typer av personalrelaterade problem som inte direkt har koppling till den operativa verksamheten sågs därför som ett oönskat och tidskrävande problem.

För övrigt tangerades ytterligare ett problem som är personalrelaterat, vilket handlade om enskilda individers personliga bekymmer och problem. Cheferna uppgav att dessa ofta var mycket svåra att hantera och lösa. Eftersom alla individer har ett liv utanför företaget kan personliga bekymmer inte undvikas. Dessa kan medföra svårigheter för chefernas förutsättningar att få sina uppgifter och mål genomförda eftersom personliga problem inte bara kan påverka en persons individuella bidrag till verksamheten utan även ett helt arbetsteam. En chef menade att rollen ibland innebar att agera som personligt stöd vilket närmast kunde liknas vid en företagspsykolog. Chefsrollen ansågs av majoriteten även leda till att hamna i en förmedlarposition där både överordnade och underordnade drar i en åt olika håll. Graden av denna förmedlarposition var dock delvis beroende på i vilken bransch personen befann sig i och i vilken tillväxtfas organisationen var i.

Ett slutligt problem som nämndes var en känsla av ensamhet. Ensamheten delvis förstärktes av den stora tilltro till det egna omdömet som en chefsroll kräver. Denna tilltro ansågs också vid vissa tillfällen blir mer krävande än som tidigare förutspåts. När viktiga beslut ska fattas

har man ibland bara sig själv att lita på vilket kan vara påfrestande. Detta var dock inte endast en negativ företeelse utan fungerade även som en drivkraft för arbetet. Majoriteten uppgav att när ett beslut som visat sig vara till stor gagn för företaget kommit från dem personligen, var känslan av tillfredsställelse väldigt stor.

5 Analys

Här följer analys och resultat av vårt material. Vi kommer med hjälp av de teoretiska resonemangen bearbeta empirin och åskådliggöra eventuella mönster eller generella antaganden som kommer att hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.

Begreppen *management och leadership* (chefs- och ledarskap), tycks skapa problem inte bara när det gäller den exakta översättningen till svenska utan även när det gäller att finna en allmängiltig definition. Att tyda av våra undersökningar, vad gäller teori och empiri kring dessa begrepp tycks problematiken ligga i begreppens egentliga innebörd, det vill säga vilka arbetsmoment eller uppgifter management respektive ledarskap innefattar.

Birgitta Ahltorps definition, vilken säger att chefsrollen är en kombination av chefskap och ledarskap, stämmer väl överens med majoriteten av våra intervjupersoners åsikter. Enligt Hersay och Blanchards definition är chefsrollen ett sätt att fullborda organisationens mål genom individer och grupper. Detta stämmer väl överens med den känsla för vilken de intervjuade cheferna i Hills bok gav uttryck för.

*"The manager sets the tone. The unit can only be as good as he is."*⁷⁵

Definitionen får även medhåll av Hill som betonar att man som chef kan skapa en positiv arbetsmiljö genom att vara en "team" ledare snarare än att bara vara chef. Hill tar genom detta påstående ställning till chefskap och ledarskaps problematik då hon menar att chefskap och ledarskap bör samspela för att nå goda resultat i ett företag.⁷⁶ Dock lägger hon stor vikt vid att det är chefernas roll att planera långsiktigt så att de anställda kan fokusera på de kortsiktiga målen. Detta stämmer väl överens med modellen vilken skapats utav en av våra intervjupersoner där fokus för en chef handlar om att kunna handskas med dessa uppgifter parallellt för att lyckas.

Kotter menar å andra sidan att denna typ av framgång som diskuterats ovan har att göra med ett effektivt ledarskap snarare än ett bra chefskap. Han menar att cheferna till en början skapar en direction som får människor att arbeta i en viss riktning och för att främja detta är det

⁷⁵ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992) sidan 41

⁷⁶ Ibid.

avgörande att chefen motiverar och inspirerar de underordnade. Även om Hill anser att chefs- och ledarskap samspelar betonar även hon att chefen bör upplysa och förbereda sin personal på eventuella problem och förändringar, för att dessa ska kunna fortsätta sitt arbete utan avbrott.

5.1 Framgångsfaktorer i rollen som chef

Kotters kriterier för ett chefskap har vi redogjort för i teorin och består av komponenterna, planera, budgetera, organisera, förse organisation med mål för framtiden samt att kontrollera och lösa problem. Då vi ser på dessa kriterier och jämför med den enkätundersökning som de tillfrågade svarade ser vi en tydlig gemenskap med vad chefsrollen innebär. De intervjuade hade rangordnat den funktionella kompetensen högst vilken innehöll Kotters tredje kriterium, motivera och inspirera. Den strategiska kompetensen sattes i vår enkätundersökning på andra plats vilket även det stämmer överens med Kotters kriterier om förmågan att kunna planera. Således verkade Kotters resonemang om en effektiv chefsroll stämma med våra intervjupersoners uppfattning.

I teorin har även Kotter gjort en uppdelning i vad som utgör ett effektivt ledarskap och chefskap. Att etablera direktions innebär i mångt och mycket att planera och budgetera samt sätta mål för framtiden. Att sammanföra människor är att organisera. Den enda komponent som inte går in i både ledarskapet och chefskapet är "att motivera och inspirera". De vi intervjuade sade att man använder de motivationsverktyg som Kotter nämner, dvs. både piskan och moroten.

Som framgår av diskussionen i teorin är en klar uppdelning av de två begreppen svårt att göra. Endast i teorin finns de i sin renodlade form. När man däremot diskuterar chefsrollen i praktiken har vi märkt att skiljelinjen är tvetydig. Då denna uppsats bygger på personliga reflektioner och vi har som målsättning att skildra dessa så korrekt så möjligt blir en för snäv uppdelning av vad som utgör chefskap och ledarskap väldigt svår att göra. Då vårt syfte även är att utreda vad våra intervjuobjekt anser utgöra en chefsroll förefaller åtskillnaden mellan de båda begreppen mindre betydelsefull. Men som vi nämnde i teoridiskussionen är det viktigt att klargöra att chefsrollen innefattar både chefskap och ledarskap.

5.2 Det medfödda ledarskapet

Ett annat centralt resonemang inom Kotters teori är ifall man föds till att vara en ledare eller ifall detta är kunskaper man kan förvärva under sin livstid. Samtliga tillfrågade ansåg att en viss naturlig ledarinstinkt måste finnas från början för att kunna bli chef. Dock så betonar de flesta att ledarrollen är något som ständigt förändras varmed man kan se det som en långvarig process istället för ett stadium. Varje interaktion med nya människor och situationer blir en del av denna process och det ständiga lärandet. En viktig förmåga hos en chef blir således viljan till förändring. Man måste ständigt vara beredd att ifrågasätta och förnya sina egna metoder för att främja sin utveckling. Den personliga utvecklingens fortskridande bidrar till denna process.

Kotter menar att vissa människor har en särskild drivkraft som kan påverka andra människor att uppnå viktiga mål. Denna drivkraft associeras med "en hög ambitionsnivå", "missnöje med status quo", "tendens att ständigt arbeta på förbättringar" samt "stark mental och emotionell hälsa". De två sistnämnda har vi valt att utelämna i vår studie då vi inte anser ha kompetensen eller möjligheten att kunna dra några slutsatser kring dessa. Med status quo åsyftas rädslan att hamna i ett statiskt tillstånd. Majoriteten av de vi har intervjuat anser sig ha stora personliga krav på sin individuella utveckling där utmaningen i rollen som chef utgör en viktig drivkraft. Många ser chefsrollen som en ett test för de personliga begränsningarna och betydelsen av status i form av exempelvis titlar uppgavs ha mindre betydelse. Många uppgav att de hade en vilja och drivkraft att ständigt uppnå nya mål vilket stämmer överens med Kotters påstående om rädslan att befinna sig i status quo.

Majoriteten av de intervjuade uppgav även att de haft andra ledarroller utanför den organisation de nu verkar i. Allt ifrån ledande roller inom skoltiden som elevrådsordförande till ledarroller i sociala sammanhang, vilket tycks stödja idén om naturliga ledare. Vi vill dock poängtera att det finns en del kritik mot detta resonemang som är viktigt att ha i bakhuvudet både i vår studie och för andra liknande. Vid intervjuer framhäver många människor sin egen sociala kompetens som en viktig framgångsfaktor för sin nuvarande position. När man då ställer en fråga till en chef ifall vissa människor är födda till att vara en ledare är det inte helt otroligt att de delvis eller helt håller med om det. Det blir en sorts gratisreklam för den egna personen att svara "ja" på det. Detta är dock ingen kritik utav resonemanget i sig utan snarare ett medvetande man ska ha när man genomför intervjuerna. Vi menar att Kotters resonemang

om naturliga ledaregenskaper är väldigt intressant och får bärkraft ifrån vårt empiriska material.

På frågan ifall någon idealchef fanns var det endast en person som sade ja, övriga menade att olika kontexter kräver olika sorters ledare och att anpassningen till situationen var avgörande. Denna förändringsprocess hålls ständigt i liv med interna ledarskapsutbildningar vilket praktiserades av de flesta företagen. En central del inom dessa utbildningar var feedbacken som varje chef fick ifrån sin omgivning. Vi menar att det är denna som skapar eftertanke hos chefen vilket möjliggör utveckling och ytterligare lärande för chefsrollen. Den eventuella kritik som feedbacken för med sig måste chefen lyckas omvandla till en konstruktiv personlig utveckling. Även Hill berör vilka egenskaper en idealchef bör besitta och enligt henne är den viktigaste egenskapen att ha förmågan att kunna organisera. Med att organisera menas förmågan att kunna strukturera, systematisera, rekrytera, avskeda, träna samt vägleda⁷⁷.

Majoriteten av de cheferna som intervjuas i Hills studie antog innan de tillträdde sin chefsbefattning att rollen som chef skulle medföra ett mer regelbundet och organiserat arbete. De ansåg även att chefsrollen skulle innebära en högre grad av auktoritet vilket skulle ge upphov till en högre grad av självständighet⁷⁸

5.3 Förväntningar på chefsrollen innan tillträdet

En ytterligare aspekt att beakta i analysen är relationen mellan förväntningar och utfall av vilka skyldigheter, fördelar, möjligheter samt nackdelar de intervjuade uppgav att chefsrollen medför. Inledningsvis valde vi, som empirin redogjort för, att fråga vilka förväntningar de tillfrågade hade haft på dessa variabler. Skyldigheterna utgjordes främst av känslor och tankar kring att uppnå resultat, att göra de underordnades röster hörda samt att bryta ner övergripande strategier till begripliga personliga mål. Ett fåtal uppgav även att de känt en skyldighet mot sig själv att lyckas samt mot eventuella kunder. Fördelarna man förväntade sig var karriärmöjlighet, högre lön, större befogenheter, möjlighet att förverkliga idéer, att få ansvar och få bestämma, personligt utrymme, utmana sig själv, bekräftelse på att man är duktig, samt möjlighet till andra chefspositioner. Nackdelarna ansågs främst röra rädsla för tidsbrist, personalansvar, ensamhet, stress, konflikter med gamla kollegor, att inte bli tagen på

⁷⁷ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992) sidan 32

⁷⁸ Ibid.

allvar av äldre blivande underordnade, att inte kunna möta de överordnades mål, att behöva kombinera ett kortsiktigt och långsiktigt synsätt.

En annan förväntning som fanns var att arbetsuppgifterna skulle bli mer rutinmässiga och strukturerade, vilket stämmer på de chefer som Hill intervjuat. Hills studie visar även att den allmänna åsikten om chefsrollen var att den var svårare än vad personerna hade förväntat sig. Det var främst med avseende på det ansvar som följer med att vara en chef men även av en oförmåga att definiera dess egentliga arbetsuppgift. Detta stämmer inte riktigt med den bild vi har fått av våra intervjuer. Majoriteten av de vi intervjuade trodde att de i högre utsträckning skulle kunna påverka sin egen situation.

Med chefsrollen följer ökade befogenheter och större handlingsutrymme men samtidigt ett ansvar och ett ökat krav vilket får som konsekvens att den frihet och påverkan man förutspådde i realiteten inte blir så stor. Det finns även en åtskillnad mellan vilken sorts påverkan som man åsyftar. Under intervjuerna har vi märkt att de allra flesta menar påverkan av den egna situationen och inte av företagets situation. Korrespondensen mellan dessa två är inte alltid fullständig varmed det kan uppstå intressekonflikter. Ifall det föreligger ett självmaximerande synsätt hos chefen menar vi att det kan leda till en viss målförskjutning och ineffektivitet i organisationen. Det finns en risk att man som chef inte vågar fatta avgörande beslut med risk för att underminera det egna varumärket. Ifall man ser en blivande chefsbefattning som en språngbräda i karriären finns risken att man antar en passiv chefsroll och istället värnar om sin egen person istället för organisationens bästa.

Även hos de chefer som deltog i Hills studie låg fokus från början på de privilegier som chefsrollen förde med sig snarare än på de egentliga förpliktelserna.⁷⁹ Detta var inte något som sades rakt ut under våra intervjuer men med stöd av Hills resonemang är vår tolkning att detta även kan vara fallet i vår studie. Många betonade och talade med entusiasm om den personliga karriären och hur värmandet av denna delvis styr besluten, varmed vi tror den spelar stor roll.

⁷⁹ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

5.4 Reflektioner kring chefsrollen efter tillträdet

När vi jämförde förväntningsfrågorna med utfallet fann vi likheter men även en del skillnader. För skyldigheter verkade det dock inte råda någon diskrepans mellan vad man förväntade sig och vad man nu upplever. Detta menar vi kan bero på att man förbereder sig mentalt på att chefsrollen innebär väldigt mycket skyldigheter eftersom det ingår i dess natur, vilket resulterar i att man har skapat en god förberedelse innan man antar chefspositionen. När det gäller fördelar och möjligheter uppgav några att lönen spelade en mindre roll än vad de förväntat sig. Detta resultat var inte riktigt vad vi hade förväntat oss men det kan bero på att det kan anses vara lite kontroversiellt att tjäna mycket pengar.

En annan fördel som uppgavs av ett flertal var att chefsrollen upplevdes lättare än vad man hade förväntat sig. När vi bad dessa individer att precisera sig kom det fram att det var rädslan för att inte bemötas med respekt från äldre underordnade som var obefogad. Likaså upplevdes konflikter med gamla kollegor inte som ett problem. Nackdelarna uppgavs främst handla om tidsbrist och att det var svårt att ha en längre planering då det ständigt dyker upp nya småsaker. Precis som förväntat ansågs personalansvaret vara en tung bit. Skillnaden som en del uppgav var sedermera att de var förvånade av hur mycket tid små petitesser upptog av deras arbetstid.

Som vi tidigare presenterat i vårt empiriska avsnitt valde vi att under intervjuerna ställa frågan om vad chefsrollen innebar för våra intervjupersoner. Även om svaren inte ordagrant stämde överens med Kotters kriterier kring innebörden av chefskap samt ledarskap så stämde helhetsuppfattningen väldigt väl överens. Då det spontana svaret vid ett flertal tillfällen var att de intervjuade upplevde chefsrollen som en roll där den huvudsakliga uppgiften är att ta beslut framkom det efter ett tag att dessa beslut handlade om de faktorer som Kotter beskriver. Likaså stämde rangordningen av olika sorters kompetenser väldigt bra överens med Kotters resonemang. De olika kompetenserna strategisk-, funktionell-, yrkesteknisk- samt personlig kompetens har vi beskrivit mer ingående under empiriavsnittet.

Mål för framtiden och att kunna planera ansågs vara en viktig komponent i chefsrollen. Även att förse organisationen med kompetent personal och konsten att vara en problemlösare ansågs tillhöra den mest betydelsefulla kompetensen. Anmärkningsvärt är dock att majoriteten av de tillfrågade uppgav att de såg kunskapen kring budgetering av mindre

betydelse. Detta förklarades med att denna till stor del sköttes av ekonomiavdelningen samt eventuella controllers. Även om en viss kunskap om budgetering och controlling krävs ansågs några djupare kunskaper ej vara nödvändiga. Utmaningen blev snarare att hitta de personer som har den kompetens som arbetet kräver.

Att omge sig med kompetenta människor var enligt samtliga avgörande för att kunna utöva ett bra och effektivt ledarskap. Detta eftersom man som chef kommer längre ifrån de småbeslut som fattas och en stark tilltro krävs till de som ansvaret delegeras till. Dessa reflektioner stöds även av Hills resonemang då hon betonar cheffrollen som en övergång från att individuellt bidra till organisationens framgång mot att handla om vilket inflytande individen har över verksamheten den leder.⁸⁰Till denna ansvarsfördelning kan även tillskrivas en viss form av osäkerhet. I enlighet med Hills studie saknar man som ny chef ofta förmågan att behålla helhetssynen eftersom man saknar erfarenheten att handskas med flera olika arbetsuppgifter, problem och personer parallellt.

Hill fann att många av de nya cheferna under de första veckorna hade en konfrontation med faktumet att det inte går att vara expert på allt. Förutsättningen att lyckas som chef blir därför att så snabbt så möjligt lära sig att på bästa sätt utnyttja de olika specialistkompetenserna som finns i ens arbetsstyrka. Denna förväntning uppfattar vi även delades av majoriteten av de chefer vi har varit i kontakt med då de trodde att den strategiska kompetensen skulle ha ett avgörande inslag i deras framtida arbete som chef. I likhet med Hills studie då blev verkligheten i denna fråga inte vad cheferna från början trodde. Den yrkestekniska kompetensen spelade mindre roll och förmågan att delegera ansvar på sina medarbetare blev avgörande.

En av de tillfrågade i vår intervju drog detta resonemang om medarbetarnas roll och menade att hennes viktigaste uppgift som chef var förmågan att få varje medarbetare att känna sig motiverad till sitt arbete, detta genom att bryta ner organisationens mål till individuella mål för varje enskild medarbetare som skapar incitament och motivation för fortsatt gott arbete. Detta resonemang känner vi igen från diverse managementböcker vi stött på under vår studietid och vår erfarenhet från dessa säger att dessa framgångsrecept inte är så lätta att implementera i verkligheten. Även Hill berör vikten av motivation, då hon ser chefens roll

⁸⁰ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

som en slags katalysator, en pådrivare, vars funktion är att skapa en miljö för framgång.⁸¹ Jämför vi detta med svaren från våra intervjuer anser majoriteten att den främsta kunskapen en chef borde ha är förmågan att kunna leda andra.

Några problem med att definiera vilka arbetsuppgifter man har som chef har vi inte heller stött på. Enligt Hills studie var detta ett återkommande problem som gav upphov till svårigheter i utövandet av sitt arbete. Alla personer vi intervjuade hade en klar bild om vad som skall göras, många gav oss även en tydlig bild av hur arbetsdagarna ser ut.

5.5 Identitetsförändring genom chefstillträdet

Som vi nämnde i teoriavsnittet behandlar både Wenglén och Hill förändringen av självidentiteten hos individer som befinner sig i rollen som chef. Precis som Hill fann vi både kongruens samt diskrepans mellan vad våra intervjuade hade för förväntningar samt hur de upplever att chefsrollen är idag. I de fall då det råder diskrepans går det utifrån Wengléns pragmatiska perspektiv tillskriva att det har ägt rum en förändring i de tillfrågade chefernas identitet.

Om vi jämför våra resultat med de tumregler som Wenglén lyfter fram har vi stött på tre av de fem som nämns. En tumregel handlade om vikten av att inte drunkna i småfrågor, vilket kom fram under våra intervjuer som ett påtagligt bekymmer för chefsrollen. Det är två individer som framför allt uppgav problematiken med småfrågor som framträdande. De hade varit chefer i mindre än ett år och det kan därför antas att deras individuella lärande är begränsat, vilket ger stöd för Wengléns resonemang om att det existerar ett lärande för hur chefer blir framgångsrika i sin roll. Den andra tumregeln handlade om delegering och vikten av att släppa ifrån sig ansvaret. Majoriteten av de vi tillfrågat uppgav att de efterhand insett betydelsen av att vara bra på att delegera för att bli effektiv i chefsrollen. Vikten av motivation utgör en tredje tumregel enligt Wenglén vilket även den hittar stöd från våra empiriska data.

⁸¹ Hill, L. *Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership* (1992)

6. Slutsats

Kapitlet utgör den sista delen av vår studie. Vår målsättning är att på ett så tydligt sätt som möjligt redogöra för studiens samlade resultat i förhållande till dess syfte samt frågeställningar.

För att göra våra resultat så tydliga som möjligt vill vi inledningsvis påminna om våra två frågeställningar. Den ena riktar sig mot vad chefsrollen innebär för de intervjuade och ifall de anser att det finns avgörande framgångsfaktorer för chefsrollen. Studiens andra frågeställning avser ifall det existerar en upplevd diskrepans eller kongruens mellan vad chefsrollen förväntades innebära jämfört med hur den upplevs. Då de två frågeställningarna i mångt och mycket går in i varandra gör vi ingen separat uppdelning av dem i slutsatsen.

Med utgångspunkt från begreppet chefsrollen argumenterade vi i problematiseringen och teoridelen för att det är svårt att göra en distinktion mellan dess två beståndsdelar, chefskap och ledarskap. Denna argumentation har även fått stöd i empirin där vi åskådliggjorde våra intervjuobjekts syn på dessa båda begrepp. Som empirin skildrar så råder det skillnader i hur de olika individerna förhåller sig till chefskap och ledarskap. Någon klar samstämmighet har vi därför inte lyckats påvisa. Att det råder oenighet inom både teorin samt empirin anser vi därför stödja vårt ursprungliga antagande. Därför har vi valt att baka ihop framgångsfaktorerna för chefskapet och ledarskapet till det gemensamma samlingsbegreppet chefsrollen.

Med avseende på Kotters resonemang om den naturlige ledaren och de tillfrågades syn på samma fråga menar vi att det finns många framgångsfaktorer som kan härledas till de personliga egenskaperna. Dessa egenskaper preciseras mer av Kotter och bekräftas av vårt empiriska material. Detta var inget som explicit sades under intervjuerna utan är vår reflekterande slutsats.

En ytterligare framgångsfaktor uppgavs vara förmågan att kunna släppa på kontrollen och våga delegera. Denna förmåga utgör en av de tumregler som Wenglén presenterar. Som vi har nämnt tidigare ansågs denna förmåga dock inte vara så lätt att genomföra i praktiken. En ytterligare tumregel som Wenglén nämner är förmågan att inte drunkna i småfrågor, vars

problematik vi gett exempel på i empirin. Denna förmåga uttrycktes inte av någon under våra intervjuer som betydelsefull men ansågs däremot som ett problem.

I teoridelen förklarades att den andra frågeställningen avses bli besvarad med hjälp utav Hills samt Wengléns resonemang. Hills bidrag har varit att fungera som ett komparativt inslag då vi har jämfört våra respondenters reflektioner med vad Hills respondenter uppgav. Wengléns studie har i högre utsträckning fått illustrera den eventuella lärandeprocess som skett i tidsgapet innan man tillträdde som chef och efter. Denna process hjälper till att tydliggöra varför det finns skillnader mellan förväntning och utfallet hos vissa chefer.

Majoriteten av våra respondenter uppgav att innan de tillträtt sin chefsroll ansåg de att den strategiska kompetensen (förmåga att planera, prioritera, samt ta vara på resurser för att nå mål i verksamheten) skulle vara det viktigast inslaget i chefsrollen. Även kunskap kring ekonomi, då speciellt utformning av budget, förväntades vara en viktig del i chefsrollen, likaså kunskap att leda. En tredje förväntning som delades av majoriteten var att chefsrollen skulle medföra en möjlighet att i högre utsträckning kunna påverka sin egen samt verksamhetens situation. Respondenterna uppgav att rollen även förväntades innebära negativa aspekter som tidsbrist samt problematik kring personalansvar. Med negativt personalansvar avsågs framförallt då underordnade drabbades av personliga problem samt att bli chef över före detta kollegor.

Resultaten från hur chefsrollen upplevs idag, skiljer sig som analysen påvisat i vissa avseende från förväntningarna, men stämmer i andra fall. Således råder det både diskrepans samt kongruens. De fall som påvisat diskrepans vill vi därför påvisa det lärande som Wenglén diskuterar i pragmatiska perspektiv. Vidare tangerar de tillfrågades svar på våra frågor delvis Kotter och Hills kriterier men resultaten är även här spridda. Chefsrollen uppfattades som lättare, men tiden upplevs inte räcka till då det ständigt uppkommer nya spelregler. Utifrån rangordningen uppgav majoriteten av våra intervjupersoner att ”kunskapen att kunna leda” är en avgörande framgångsfaktor för en chef. För denna egenskap råder det full kongruens jämfört med förväntningarna.

Kunskaper kring ekonomi och budgetering ansågs dock inte så viktiga som de hade förväntat och ansågs som minst betydelsefulla. På frågan om vilka kompetenser som ansågs mest betydelsefulla uppgav majoriteten i förväntningarna att det var de strategiska kompetenserna, men i dagsläget upplever de tillfrågade att de funktionella kompetenserna är viktigare. Således

föreligger här också en diskrepans mellan förväntningar och utfall. Precis som i förväntningarna uppfattas den yrkestekniska kompetensen som minst betydelsefull.

Vilket bidrag har då denna studie till kunskapsberget? Då det råder både diskrepans och kongruens i vad en chef förväntar av sin roll och hur den faktiskt upplevs är det svårt att dra allt för generella slutsatser. Vår studie har påvisat vilken typ av förväntningar som infriades samt vilka som inte gjorde det. Den har även tydliggjort vilka kompetenser samt kunskaper som av våra respondenter anses vara viktiga i chefsrollen. Som vi har påvisat har dessa i mer eller mindre utsträckning stämt överens med vad de teoretiska resonemangen argumenterar för. Med avseende på målsättningen att kunna urskilja eventuella generella mönster så har vi åskådliggjort vilken typ av förväntningar, oavsett bransch, som figurerar samt vilka kompetenser som anses mest betydelsefulla i chefsrollen.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

- Alvesson, M. Organisationskultur och ledning, *Liber AB*, 2001
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. Tolkning och reflektion. *Studentlitteratur Lund*, 1994
- Bruzelius L H & Skärvad P-H. Integrerad organisationslära. *Studentlitteratur, Lund* 2000
- Eneroth, B, Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning. *Akademilitteratur, Stockholm* 1979
- Grönmo, S. Förhållandet mellan kvalitativ och kvantitativa metoder i samhällsvetenskapen. *Holter/Kalleborg*, 1985
- Halvorsen, K. Samhällsvetenskaplig metod, *Studentlitteratur, Lund* 1992
- Hatch, M.J. Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, *Studentlitteratur*, 2002
- Hill, L. Becoming A Manager: How new managers master the challenges of leadership, *Harvard Business school press*, 1992
- Kotter, John P, A Force for Change: How Leadership Differs From Management, *Free Press*, 1990
- Jacobsen Dag I, Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, *Studentlitteratur Lund*, 2002
- Lantz, A. Intervjumetodik, *Studentlitteratur*, 1993
- Svenning, C. Metodboken, *Lorentz*, 1999
- Rienecker, L & Jörgensen, P, Att skriva en bra uppsats, *Lieber*, 2002
- Stoner, J och Wankel, C. Management, *Prentice Hall* 1986
- Thurén T. Vetenskapsteori för nybörjare, *Runa Förlag, Stockholm* 1993
- Thylefors I. Ledarskap, *Natur och kultur*, 1993
- Tollegardt-Andersson, I. Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsteorier, *Gotab*, 1989
- Wenglén, R. Från dum till klok?, *Lund Business press*, 2005
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. Att utreda, forska och rapportera, *Lieber-Hermods, Malmö*, 1991
- Wolmesjö, E. Ledningsfunktion i omvandling – om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen, 2005.

7.2 Muntliga källor

Elander, Charlotte - Svenska Lantmännen

Grabe Andersson, Margaretha - UMAS (Klinisk patologi - cytologi)

Jönsson, Sven Arne - Svenska Lantmännen

Lagerkvist, Lars - Eon Bredband AB

Mattson, Mårten - Cap Gemini Malmö

Nilsson, Ulrika - SEB Malmö

Quist, Andreas - Intentia Consulting AB

Thern, Anders Intentia Consulting AB

Whalström, Lars – Eon Bredband AB

Österman, Åsa - Svenska Lantmännen

7.3 Elektroniska källor

Birgitta Ahltop, Leadership, a style-oriented approach, Doctoral Dissertation, Lund University, 2003-08-26

8. Bilagor

8.1 Frågor vid intervjuerna

1. Hur ser du på begreppen management & leadership? Vad innebär de för dig?
2. Vad anser du om påståendet; bara för att man är en bra chef behöver man inte vara en bra ledare?
3. Trodde du att rollen som chef skulle kunna medföra några fördelar?
4. Trodde du att rollen som chef skulle kunna medföra några nackdelar?
5. Trodde du att rollen som chef skulle kunna medföra några skyldigheter?
6. Trodde du att rollen som chef skulle kunna medföra några möjligheter?
7. Vad hade du för funderingar kring att ha personalansvar?
8. Förberedde du dig på att bli chef, om ja på vilket sätt eller i vilken utsträckning?
9. Var det någon del av din befattning som du trodde att du skulle uppskatta mer respektive mindre?
10. Vad tyckte du innan du fick chefsrollen att en ideal chef skulle ha för egenskaper?
11. Innan du började som chef, trodde du då att det fanns något som man skulle kunna kalla för en ideal chef?
12. Varför ville du bli chef?
13. Hur trodde du att relationen med dina underordnade respektive överordnade skulle bli?
14. Vad hoppades du kunna uppnå med att vara chef?
15. Trodde du att det skulle finnas bitar inom chefsrollen som du helst skulle vilja slippa?
16. Vad skiljer din roll som chef från den roll du hade innan?
17. Nu när du har varit chef ett tag, är det lättare eller svårare än vad du förväntade dig att det skulle vara?
18. Inom vilka områden är det i så fall svårare eller lättare?
19. Varför är du chef?
20. Vilka personliga egenskaper anser du är viktiga för att du skall lyckas med ditt arbete?
21. Vad innebär begreppen planera samt delegera för dig?
22. Innebär din roll som chef att du har några skyldigheter?
23. Medför din roll som chef några fördelar?
24. Ser du några nackdelar med att vara chef?
25. Ger chefsrollen dig några möjligheter?

26. Tycker du att dina förberedelser inför chefsrollen har stämt överens med hur du skulle förbereda dig på samma roll idag?
27. Stämde dina förväntningar på vad arbetet innebar idag, varför eller varför inte?
28. Är det någon del i befattningen som du nu uppskattar mer eller mindre?
29. Vilka egenskaper bör enligt dig en "ideal" chef besitta?
30. Tror du på den fullfjädrade chefen? Finns han/hon?
31. Upplever du att din roll som chef medför några kritiska resurser? Ex. Tid
32. Är det några bitar av ditt chefskap som du helst skulle vilja slippa?

8.2 Rangordning vid intervjuerna

Vad anser du om följande förmågors betydelse för rollen som chef? (Rangordnas 1-4 där 1 är viktigast)

- Strategisk kompetens (förmåga att planera, prioritera och ta vara på resurser för att nå mål i verksamheten)
- Yrkesteknisk kompetens (kunskap om arbetsmetoder, tekniker, föreskrifter och regler)
- Funktionell kompetens (Förmåga att vara problemlösare, ha samarbetsförmåga, motiverande och att ge eller ta kritik)
- Personlig kompetens (förhållningssätt, ansvarstagande, attityd och värdering)

Vad anser du om följande kunskapers betydelse för rollen som chef? (Rangordnas 1-3 där 1 är viktigast)

- Kunskap om ekonomi kring t.ex. budget
- Kunskap om arbetsledning
- Kunskap inom verksamhetsområdet

8.3 Resultatfördelning från rangordningen

8.3.1 Förväntningar på förmågor

Rangordning	1	2	3	4
Strategisk kompetens	7 st	2 st	1 st	
Yrkesteknisk kompetens	1 st		3 st	6 st
Funktionell kompetens	5 st	4 st	1 st	
Personlig kompetens	3 st		4 st	3 st

8.3.2 Utfall på förmågor

Rangordning	1	2	3	4
Strategisk kompetens	5 st	4 st	1 st	
Yrkesteknisk kompetens	3 st		2 st	5 st
Funktionell kompetens	6 st	4 st		
Personlig kompetens	3 st		4 st	3 st

8.3.3 Förväntningar på kunskaper

Rangordning	1	2	3
Kunskap om ekonomi	3 st	6 st	1 st
Kunskap om arbetsledning	6 st	3 st	1 st
Kunskap om verksamhetsområdet	2 st	4 st	4 st

8.3.4 Utfall på kunskaper

Rangordning	1	2	3
Kunskap om ekonomi	1 st	3 st	6 st
Kunskap om arbetsledning	6 st	4 st	
Kunskap om verksamhetsområdet	2 st	3 st	5 st

